

# Technická univerzita v Liberci

## Hospodářská fakulta

**Studijní program:** 6208- Ekonomika a management

**Studijní obor:** Podniková ekonomika

### **Problematika výběru pracovníka**

*The problems of selection the worker*

DP-PE-KPE-200640

LUCIE VOTAVOVÁ

**Vedoucí práce:** Ing. Magdalena Hlínová, Ph.D., KPE TUL

**Konzultant:** Ing. Aleš Kopecký, Městský rozvojový fond Pardubice a. s.

**Počet stran:** 79

**Počet příloh:** 11

**Datum odevzdání:** 11. května 2006

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi poskytli odbornou radu při zpracování tématu mé diplomové práce.

Zvláště bych chtěla poděkovat Ing. Magdaleně Hlínové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odbornou pomoc a čas, který mi věnovala. A také paní Dáše Votavové, mzdové a personální účetní Městského rozvojového fondu Pardubice a. s. za informace týkající se tématu diplomové práce a za poskytnuté materiály.

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 11. května 2006

Podpis:

## Resumé

Diplomová práce „Problematika výběru pracovníka“ se věnuje tématu získávání a výběru vhodného pracovníka ve společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. Jsou to velmi důležité personální činnosti, protože vhodně vybraný pracovník je strategickou záležitostí pro každou firmu.

Cílem této diplomové práce je poskytnout přehled o současné situaci v teorii získávání a výběru pracovníků a následně pak zpracovat a ekonomicky zhodnotit proces získávání a výběru vhodného kandidáta na obsazení volné pracovní pozice ve společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s.

Úvodní kapitola je zaměřena na vymezení obecného postupu získávání pracovníků z teoretického hlediska. Je zde popsána analýza potřeb, specifikace obsazovaného pracovního místa a dále samotný výběr pracovníka. Následující kapitola se zabývá aplikací teoretických postupů v praxi. Je zde navržen systém, jak získat a vybrat vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici, včetně zhodnocení metod, které by bylo pro danou situaci vhodné zvolit. Jednotlivé metody jsou porovnány z hlediska výhod a nevýhod, které s sebou přinášejí, následně je provedeno jejich ekonomické zhodnocení a výběr optimální možnosti, kterou by bylo vhodné realizovat v praxi.

## Resumé

The diploma work “The problems of selection the worker” pursues the theme of recruitment and selection the felicitous worker in the company Městský rozvojový fond Pardubice a. s. These are very important personal activities because the appropriately selected worker is a strategy affair for each company.

The target of this diploma work is to give a summary about situation in theory of recruitment and selection the workers and subsequently elaborate and economically sum up a process of recruitment and selection the felicitous worker for occupation of free post in the company Městský rozvojový fond Pardubice a. s.

The preliminary chapter is focused on definition of general procedure of recruitment the workers from the theoretic point of view. Here is described the analysis of necessities, specification of occupied post and then a selection the worker. Next chapter engages in application a theoretic procedures in practise. There is suggested a system how to recruit and select felicitous applicant for free post including evaluation of methods which would be suitable to choose. Constituent methods are compared from the advantage and disadvantage point of view which they bring with and subsequently is made their economic revaluation and selection an optimal possibility which would be suitable to put into effect in practise.

## Klíčová slova

výběr	selection
získávání	recruitment
zaměstnanec	employee
pracovník	worker
uchazeč	applicant
inzerát	advertisement
pohovor	interview
dotazník	questionnaire

# Obsah

Seznam zkratk a symbolů .....	10
Seznam tabulek a obrázků .....	12
1 Úvod .....	13
2 Získávání a výběr pracovníků .....	14
2. 1 Principy řízení lidských zdrojů .....	14
2. 1. 1 Hlavní úkoly .....	14
2. 1. 2 Personální činnosti .....	15
2. 2 Získávání pracovníků .....	18
2. 2. 1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků .....	19
2. 2. 2 Podmínky získávání pracovníků .....	19
2. 2. 2. 1 Vnitřní podmínky .....	20
2. 2. 2. 2 Vnější podmínky .....	20
2. 2. 3 Zdroje pracovníků .....	21
2. 2. 3. 1 Vnitřní zdroje .....	21
2. 2. 3. 2 Vnější zdroje .....	22
2. 2. 4 Kroky procesu při získávání pracovníků .....	22
2. 2. 5 Pravidla pro získávání pracovníků .....	30
2. 2. 6 Vztah získávání pracovníků k jiným personálním činnostem .....	30
2. 3 Výběr pracovníků .....	31
2. 3. 1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků .....	32
2. 3. 2 Posuzování uchazeče .....	33
2. 3. 3 Kritéria výběru pracovníků .....	34
2. 3. 4 Fáze výběru pracovníků .....	34
2. 3. 4. 1 Předběžná fáze .....	34
2. 3. 4. 2 Vyhodnocovací fáze .....	35
2. 3. 5 Metody výběru .....	35
2. 3. 6 Zásady výběru pracovníka .....	37
2. 3. 7 Diskriminace při výběru zaměstnanců .....	39
2. 3. 8 Vztah výběru pracovníků k jiným personálním činnostem .....	41

3 Získávání a výběr pracovníků v MRFP a. s. ....	42
3. 1 Charakteristika MRFP a. s. ....	42
3. 2 Personální činnosti v Městském rozvojovém fondu Pardubice a. s. ....	46
3. 3 Získávání a výběr pracovníků ....	49
3. 3. 1 <i>Proces získávání pracovníků</i> ....	49
3. 3. 1. 1 Identifikace potřeby pracovníka ....	49
3. 3. 1. 2 Popis pracovního místa.....	50
3. 3. 1. 3 Potencionální zdroje uchazečů ....	51
3. 3. 2 <i>Volba vhodné metody pro získání vhodného kandidáta</i> ....	51
3. 3. 2. 1 Výhody a nevýhody vhodných metod.....	52
3. 3. 2. 2 Ekonomické vyhodnocení ....	56
3. 3. 2. 3 Výběr vhodné alternativy ....	60
3. 3. 3. <i>Spolupráce s úřadem práce</i> ....	60
3. 3. 3. 1 Postup řízení s úřadem práce ....	61
3. 3. 3. 2 Žádost o poskytnutí finančního příspěvku.....	62
3. 3. 3. 3 Dohoda o vyhrazení pracovního místa – úhrada mzdových nákladů.....	65
3. 3. 3. 4 Výše příspěvku ....	66
3. 3. 3. 5 Výsledek jednání s úřadem práce ....	67
3. 3. 4 <i>Inzerce</i> ....	68
3. 3. 4. 1 Sepsání inzerátů a odezva na ně ....	68
3. 3. 4. 2 Ústní pohovor ....	71
3. 3. 4. 3 Vyhodnocení pohovoru ....	71
3. 3. 4. 4 Přijímání a orientace pracovníka ....	75
4 Závěr.....	77
Seznam použité literatury ....	78
Seznam příloh.....	79



## Seznam zkratek a symbolů

§	paragraf
%	procento
x	znak pro násobení; kontra
+	plus
-	mínus
a. s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
arch.	architekt
atd.	a tak dále
cit.	citace
č.	číslo
č. p.	číslo popisné
Čt	čtvrtek
ČEZ	české energetické závody
DP	diplomová práce
DPH	daň z přidané hodnoty
dvousm.	dvousměrný
EPS	elektronický požární systém
EU	Evropská Unie
EZS	elektronický zabezpečovací systém
HPP	hlavní pracovní poměr
info	informace
Ing.	Inženýr
Kč	koruna česká
KPE	katedra podnikové
mm	milimetr
MRFP	Městský rozvojový fond Pardubice

např.	například
násl.	následující
obr.	obrázek
odb.	odborný
Pá	pátek
PE	podniková ekonomika
Po	pondělí
Ph.D.	doktor
Ph.Dr.	doktor filosofie
popř.	popřípadě
příp.	případně
resp.	respektive
Sb.	sbírka zákonů
So	sobota
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
stř.	střední
SÚPM	společensky účelné pracovní místo
tab.	tabulka
tel.	telefon
tj.	to je
tř.	třída
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
vyd.	vydání
vzd.	vzdělání
www	world wild web

## Seznam tabulek a obrázků

### *Tabulky*

- Tab. 1 Porovnání výhod a nevýhod u zaměstnanců z vnitřních zdrojů
- Tab. 2 Porovnání výhod a nevýhod u doporučení stávajícího zaměstnance
- Tab. 3 Porovnání výhod a nevýhod při spolupráci s úřadem práce
- Tab. 4 Porovnání výhod a nevýhod v případě inzerce
- Tab. 5 Porovnání výhod a nevýhod v případě využití personální agentury
- Tab. 6 Náklady na uveřejnění inzerátu v Deníku Bohemia
- Tab. 7 Náklady na uveřejnění inzerátu v Annonci
- Tab. 8 Náklady spojené s oslovením personální agentury při výběru pracovníka
- Tab. 9 Srovnání nákladů u běžných metod výběru

### *Obrázky*

- Obr. 1 Znak společnosti
- Obr. 2 Objekty společnosti
- Obr. 3 ČEZ Aréna – vchod
- Obr. 4 ČEZ Aréna
- Obr. 5 Plavecký areál
- Obr. 6 Návaznost personálních činností v MRFP a. s.
- Obr. 7 Inzerát pro pracovní místo vrátného
- Obr. 8 Zkrácená forma inzerátu
- Obr. 9 Dotazník k vyhodnocení pohovoru, str. 1
- Obr. 10 Dotazník k vyhodnocení pohovoru, str. 2

# 1 Úvod

Základem úspěchu každé firmy jsou schopní a hodnotní pracovníci. Proto je tématem mé diplomové práce s názvem „Problematika výběru pracovníků“ získávání a výběr pracovníků. Jsou to jedny z nejdůležitějších personálních činností v podniku, protože kvalifikovaní pracovníci se mohou stát pro podnik na trhu konkurenční výhodou. K tomu, aby byli pro podnik přínosní, je třeba získávat pracovníky pro zájmy a cíle organizace, pracovníky zaujaté a motivované, pracovníky, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejich hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou.

Cílem diplomové práce je tedy poskytnout přehled o současné situaci v teorii získávání a výběru pracovníků a následně pak na základě teoretických znalostí a praktických zkušeností získaných v průběhu zpracování této diplomové práce navrhnout možnosti, jak získávat a vybírat vhodného kandidáta na obsazení volné pracovní pozice ve společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. Na základě ekonomického zhodnocení vybrat optimální variantu, kterou by bylo možné využívat při procesu získávání a výběru nového pracovníka ve společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. i v budoucnu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je koncipována na teoretické bázi a obsahuje především představení dvou důležitých personálních činností, a to získávání a výběr pracovníků. Tyto činnosti jsou popsány takovým způsobem, který nabízí současná literatura zabývající se problematikou personálního managementu v podniku.

V praktické části pak na základě výsledků analýzy situace ve společnosti Městský rozvojový fond a. s. jsou aplikovány vybrané možnosti, jak získat a vybrat pracovníka a následně podle výsledků ekonomického zhodnocení doporučena pro společnost vhodná metoda pro výběr pracovníka. V samotném úvodu je představena společnost Městský rozvojový fond Pardubice a. s., ve které je možné vybranou metodu uplatnit a ověřit.

## **2 Získávání a výběr pracovníků**

Tato kapitola je zaměřena především na popsání dvou důležitých personálních činností z teoretického hlediska, a to získávání a výběr pracovníků. Popisuje analýzu potřeb pracovních míst, podmínky a zdroje získávání pracovníků a proces získávání, samotný výběr pracovníků, jeho metody a zásady.

### ***2. 1 Principy řízení lidských zdrojů***

V rozvinutých tržních ekonomikách je nejcennější a v mnoha případech i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace personální práce. Ta tvoří část řízení organizace, která je zaměřena na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, což znamená jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalšími osobami, s kterými se setkává, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, personálního a sociálního rozvoje.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Tato koncepce se v zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Stává se nejdůležitější složkou celého řízení organizace a znamená, že se dovršil vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti skutečně řídicí.

Úkolem je snažit se dosáhnout vysoké výkonnosti organizace a neustálého zvyšování tohoto výkonu cestou zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Mezi tyto zdroje patří: materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje.

#### ***2. 1. 1 Hlavní úkoly***

1. Usilování o zařazení správného člověka na správné místo, snaha o neustálou připravenost člověka měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimální využívání pracovních sil, tj. optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníka.

3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj schopností, osobnosti, sociálních vlastností, snaha o dosažení vnitřního uspokojení z práce, příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky.
5. Dodržování všech zákonů z oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

## **2. 1. 2 Personální činnosti**

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a nejčastěji se v literatuře uvádějí v následující podobě:

### **□ Vytváření a analýza pracovních míst**

Tato personální činnost znamená definování pracovních úkolů, ke kterým patří určitá pravomoc a je s nimi spojena i zodpovědnost, dále spojování pracovních úkolů, aktuální popis pracovních míst s podrobnou specifikací.

### **□ Personální plánování**

Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní sílou.

### **□ Získávání, výběr pracovníků**

Tyto personální práce budou podrobně popsány v následujících podkapitolách. Jsou to personální činnosti, které k sobě patří a nelze je vynechat.

### **□ Přijímání a orientace pracovníků**

Přijímání je spojeno se zařazením již přijatého pracovníka do personální evidence, jeho orientace v organizaci, uvedení na pracoviště. Bezprostředně navazuje na výběr a získávání.

#### ❑ **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků nebo také hodnocení pracovníků znamená přípravu potřebných materiálů jako jsou formuláře, časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení, získání, vyhodnocení a uchování dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

#### ❑ **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Tato personální činnost znamená zařazování pracovníků na konkrétní místo, činnosti spojené s jejich případným postoupením v hierarchii společnosti, tedy povýšením, převáděním na jinou práci, odchodem pracovníků do důchodu. Personální činností je též propouštění zaměstnanců.

#### ❑ **Odměňování**

Jedna z nejstarších metod, která znamená, že za odvedenou práci náleží zaměstnanci mzda nebo plat. Je to prostředek motivace k lepším výkonům. Moderní pojetí této činnosti zahrnuje též povýšení, pochvalu, uznání a v neposlední řadě zpravidla nepeněžní výhody zaměstnanců, které nejsou závislé na samotném výkonu zaměstnance.

#### ❑ **Vzdělávání pracovníků**

Jde o personální činnost, která má za cíl:

- prohloubení pracovních schopností pracovníka,
- rozšíření pracovních schopností tak, aby byl z části schopen vykonávat i jiné činnosti v případě nutnosti dočasného zástupu,
- pořádání rekvalifikačních kurzů nebo školení vedoucí k tomu, že organizace nemusí zaměstnance propustit, ale po absolvování tohoto procesu ho může umístit na jiné místo,
- přizpůsobit pracovníka a jeho schopností specifikům vyžadovaných konkrétním místem, technologií nebo stylu a tempu práce v organizaci,
- formovat osobnost pracovníka.

#### ❑ **Pracovní vztahy**

Jsou to vazby vznikající při kontaktu osob při pracovní činnosti. Lze je rozčlenit do několika skupin, a to:

- zaměstnanec x zaměstnavatel,
- zaměstnanec x odbory, komory zaměstnanců nebo další zaměstnanecká sdružení,
- zaměstnanecká sdružení x vedení organizace nebo sdružení zaměstnavatelů,
- nadřízený x podřízený,
- zákazník x veřejnost
- pracovní kolektiv x organizace
- spolupracovníci mezi sebou.

#### ❑ **Péče o pracovníky**

Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace je ve velké míře závislá na schopnostech pracovníků, proto právě zaměstnancům je nutné věnovat náležitou péči ze strany zaměstnavatelů.

Péče o pracovníky je:

- A.* povinná – respektující předpisy, zákony,
- B.* smluvní – dána kolektivními smlouvami,
- C.* dobrovolná – odráží úsilí organizace o zvýšení konkurence na trhu práce.

Péče o pracovníky zahrnuje otázky:

- pracovní doby,
- prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků,
- rozvoj pracovníků,
- zaměstnaneckých výhod,
- životní prostředí.

#### ❑ **Personální informační systém**

Představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni



potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.<sup>1</sup>

V poslední době pozorujeme samostatné personální činnosti, kam patří:

□ **Průzkum trhu**

Tato personální činnost se snaží najít možné zdroje pracovních sil pro společnost využitím analýz vývoje populace, dále analýz týkajících se nabídky pracovních sil na trhu práce, také poptávky po nich, v neposlední řadě také analýzy nabídky pracovních příležitostí od konkurence.

□ **Zdravotní péče o pracovníky**

Některé společnosti mají zpracován zdravotní program, který zahrnuje kromě pravidelných kontrol zdravotního stavu pracovníků také jejich léčbou, popřípadě první pomocí. Většina zdravotních programů zahrnuje také rehabilitace.

□ **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**

Mezi personální činnosti patří také činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, je třeba vytvářet určité harmonogramy personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci. Patří sem také využití počítačových systémů v personální práci.

□ **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

V oblasti práce a zaměstnávání pracovníků mluvíme především o ustanoveních zákoníků práce, které je nezbytné dodržovat. Jsou to i další pracovní kodexy týkající se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí.

## **2. 2 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 340

vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.<sup>2</sup>

### ***2. 2. 1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků***

Tato fáze formování pracovní síly organizace rozhoduje o tom, zda se podaří zajistit realizaci cílů organizace potřebnými pracovníky a tím bude organizace úspěšná, bude prosperovat a bude konkurence schopná.

V České republice se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, avšak v moderní teorii řízení lidských zdrojů se pojetí získávání a náboru odlišuje. Nábor znamená zpravidla získávání z vnějších zdrojů, kdežto moderní získávání pracovníků znamená získávání z vnějších, ale v první řadě z vnitřních zdrojů.

Moderní termín získávání pracovníků též lépe vyjadřuje nejen získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných a jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou.

Je to dvoustranný proces, kdy na jedné straně je organizace, která potřebuje pracovní sílu, na druhém pólu jsou potenciální uchazeči o práci, což jsou osoby, které hledají vhodné zaměstnání. Za potenciální uchazeče považujeme též současné pracovníky organizace, kteří buď mají zájem o změnu pracovního místa nebo jsou uvolňováni z důvodů úspor pracovních sil nebo organizačních změn v organizaci.

### ***2. 2. 2 Podmínky získávání pracovníků***

Jsou to okolnosti, na kterých závisí reakce potenciálních uchazečů.

---

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 117

### **2. 2. 2. 1 Vnitřní podmínky**

Vnitřní podmínky mohou souviset s konkrétním pracovním místem. Patří sem např.:

- ❑ povaha práce,
- ❑ postavení v hierarchii funkcí organizace,
- ❑ požadavky na pracovníka,
- ❑ rozsah povinností a odpovědnost,
- ❑ organizace práce a pracovní doby,
- ❑ místo vykonávané práce,
- ❑ pracovní podmínky,

Vnitřní podmínky mohou také souviset s organizací, která místo nabízí. Např.:

- ❑ význam organizace a její úspěšnost,
- ❑ prestiž organizace,
- ❑ pověst organizace,
- ❑ úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- ❑ úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody,
- ❑ možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personální rozvoje,
- ❑ mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- ❑ umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

### **2. 2. 2. 2 Vnější podmínky**

Mezi vnitřní podmínky patří:

- ❑ demografické podmínky (proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita obyvatelstva, mezistátní mobilita a jiné charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce),
- ❑ ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství,
- ❑ sociální podmínky (související s hodnotovými orientacemi lidí, kvalifikační orientace, orientace týkající se vzdělání, rodinné orientace žen, apod.),
- ❑ technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání

- ❑ sídelní podmínky (charakter osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel, území),
- ❑ politicko-legislativní podmínky (ovlivňují proces získávání pracovníků tím, že umožňují zaměstnávání v zahraničí, regulují trh práce, atd.).

### **2. 2. 3 Zdroje pracovníků**

Zdroje získávání pracovníků jsou opět vnitřní a vnější a nesou své výhody i nevýhody.

#### **2. 2. 3. 1 Vnitřní zdroje**

Tvoří je:

- a. pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- b. pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- c. pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- d. pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Výhody:

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- uchazeč zná lépe organizaci,
- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců,
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Nevýhody:

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na pracovní místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly,
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

### **2. 2. 3. 2 Vnější zdroje**

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- a. volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- b. čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- c. zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka jiné organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být:

- d. ženy v domácnosti,
- e. důchodci,
- f. studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách),
- g. pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody:

- škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace,
- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku,
- je levnější a snadnější získat požadované vysoce kvalifikované pracovníky, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody:

- přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější,
- adaptace a orientace pracovníků je delší,
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

### **2. 2. 4 Kroky procesu při získávání pracovníků**

V dnešní době je tento proces kvalitně metodologicky propracovaný a je vhodné ho dodržovat. Tím se organizace vyhne časovým a jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno.

### 1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

Vychází se především z plánů organizace, které vznikají na základě spolupráce personalistů s liniovými manažery. Velký význam mají periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků a soustavná analýza stavu a pohybu pracovních sil v organizaci. Tyto analýzy umožňují identifikovat reprodukční potřebu pracovníků a sledovat faktory ovlivňující úspory pracovníků.

### 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Musí se provést analýza pracovního místa, analýzu náplně pracovního místa a pracovních podmínek a požadavků, které toto pracovní místo klade na pracovníka.

### 3. Zvážení alternativ

Musí se zvážit následující alternativní možnosti, které souvisí s daným pracovním místem:

- 1) zrušení pracovního místa,
- 2) rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné,
- 3) pokrytí práce formou přesčasů,
- 4) pokrytí práce formou částečného úvazku,
- 5) pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru,
- 6) pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
- 7) pokrytí práce pomocí externího dodavatele,
- 8) práce vyžaduje plný úvazek.

### 4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Je nutné se rozhodnout jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném místě. Z popisu místa sem patří například tyto body: název, funkce, typy pracovních úkolů, odpovědnosti, místo výkonu práce, možnosti výcviku a vzdělávání, pracovní podmínky, platové podmínky. Z požadavků na pracovníka je nutné uvést např.: vzdělání a kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti.

### 5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku musíme rozhodnout, zda se zaměříme na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Tato tematika byla již popsána v kapitole 2. 2. 3.

### 6. Volba metod získávání pracovníků

Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.

Volba závisí na tom, zda se organizace rozhodne získat pracovní sílu z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jak zformulovala požadavky pracovního místa na pracovníka, svou váhu má též situace na trhu práce a finanční situace organizace, tedy kolik prostředků může vynaložit na získávání pracovníků. Svou úlohu také hraje rychlost potřeby obsazení pracovního místa.

Zde je několik nejčastěji používaných metod získávání pracovníků.

#### □ ***Uchazeči se nabízejí sami***

Organizace má trhu velmi dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou, prestižní práci, která je doplněna mnoha zaměstnaneckými výhodami. Výhodou je absence nákladů na inzerci, která bývá finančně velmi náročná. Nevýhodou je, že přichází spousta nabídek od pracovníků, které organizace nepotřebuje, avšak personalista se jimi musí zabývat.

#### □ ***Doporučení současného pracovníka organizace***

Pasivní metoda jejímž předpokladem je, že pracovníci vědí o volných pracovních místech v organizaci. Nízké náklady jsou opět jednou z výhod. K nevýhodám patří omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

#### □ ***Přímé oslovení vyhlédnutého jedince***

Vyžaduje, aby vedoucí pracovníci sledovali svůj obor práce a věděli, kdo v oboru je dobrý, má nápady, zúčastňuje se seminářů, má celkový přehled o svém oboru.

#### ❑ ***Vývěsky***

Uchazeči mají dostatek informací k tomu, aby posoudili, zda je místo pro ně vhodné. A pro organizaci je to nákladově nenáročná metoda. Menším omezením je, že inzerát zaznamenají jen lidé, kteří si vývěsky všimnou. Variantou jsou poutače umístěné tak, aby si jich veřejnost všimla.

#### ❑ ***Letáky vkládané do poštovních schránek***

Dražší metoda vhodná spíše k získání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci. Je zde nebezpečí, že lidé dostávají velkou spoustu letáků a tak nabídku nezaznamenají.

#### ❑ ***Inzerce ve sdělovacích prostředcích***

Jedna z nejrozšířenějších metod. Inzerce je umístěna v tiskovinách, odborných periodikách, časté je též šíření rozhlasem a televizí. Poměrně rychle se dostaneme k adresátovi, což je výhodou. Nevýhodou jsou vysoké náklady.

#### ❑ ***Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi***

Škola sama dělá často předvýběr, doporučí poté vhodného uchazeče. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku.

#### ❑ ***Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému***

Podmínkou je, aby odborový svaz měl vlastní informační systém a fungující spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných.

#### ❑ ***Spolupráce se sdruženími odborníků a vědeckými společnostmi***

Není příliš často používána, ale je vhodná pro získání špičkových odborníků.

#### ❑ ***Spolupráce s úřady práce***

Úřady práce slouží k hledání zaměstnání, ale i k hledání pracovníků. Jsou zde nastaveny velmi výhodné podmínky a organizacím lze tuto možnost doporučit, aby ji začali využívat.



□ ***Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen***

Tyto firmy nabízejí rovnou výběr nebo alespoň předvýběr uchazečů díky velmi dobře propracované databázi o uchazečích. Jde však o velmi drahý způsob získávání pracovníků, protože jsou to společnosti, které chtějí maximalizovat svůj zisk.

□ ***Využívání počítačových sítí (internetu)***

V poslední době se objevila řada elektronických či internetových adres, kam mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Jde o relativně levnou metodu, operativní, ale okruh uživatelů nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tato fáze může ovlivnit úspěšnost výběru, závisí totiž na podrobnosti a spolehlivosti informací od uchazeče. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, popřípadě reference předchozích zaměstnavatelů, lékařská vysvědčení apod. Některé organizace požadují také průvodní (motivační) dopis, v němž uchazeč popíše svůj vztah a zájem o pracovní místo.

□ ***Dotazník pro uchazeče o zaměstnání***

V současné době je metoda dotazníku nejrozšířenějším prostředkem k získání informací. První část dotazníku bývá rámcově stejná, jedná se o základní informace a identifikační údaje o uchazeči, především: pozice o níž se uchází, jméno a příjmení, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, rodinný stav, počet dětí, změněná pracovní schopnost, vzdělání a odborná příprava a jiné. Ve druhé části dotazníku se uchazeč věnuje především svým dosavadním zkušenostem. V případě otevřeného dotazníku lze podat informace i o zálibách a zájmech, o tom co jej na práci uspokojuje, o slabých a silných stránkách atd.

□ ***Životopis uchazeče***

Existují tři typy životopisů: volný, polostrukturovaný, strukturovaný.

- **Volný životopis** umožňuje uchazeči chronologicky, formou vyprávění popsat svůj dosavadní život. Výhodou je, že umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a nezdědka prozradí skutečnosti, které by ze strukturovaného životopisu nevyplynuly.

- **Strukturovaný životopis** má svou strukturu danou organizací nebo různými doporučeními úřadů. Uchazeč musí být s touto strukturou seznámen a musí formulář strukturovaného životopisu od organizace získat.
- **Polostrukturovaný životopis** zachovává výhody poskytované organizaci volným životopisem a přitom ulehčuje práci se získáváním porovnatelných informací o uchazečích.

### 8. Formulace nabídky zaměstnání

Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.

Je nutné zvažovat obsah nabídky, její formu a její umístění. Mimořádnou důležitost mají tyto faktory u inzerátů, které jsou nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Je nutné však zvážit, zda je inzerování skutečně nezbytné.<sup>3</sup>

Aby byl inzerát efektivnější a ve skutečnosti levnější, je třeba dodržovat následující zásady:

A. Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:

- a) název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- b) stručný popis práce a charakteristika činnosti organizace,
- c) místo, kde se bude práce vykonávat,
- d) název a adresu organizace,
- e) požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- f) požadavky na věk uchazeče (pokud je to nezbytné a legální)
- g) pracovní podmínky (plat, odměny a výhody, pracovní doba, režim apod.),
- h) možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
- i) dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, str. 455

- j) pokyn, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popř. se o něm blíže informovat.<sup>4</sup>
- B. Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku
- C. Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu
- D. Měli by se vést záznamy o inzerátech, které by měly obsahovat:
- a) který sdělovací prostředek byl použit,
  - b) kterého data a kterého dne v týdnu inzerát vyšel,
  - c) jaké bylo jeho umístění,
  - d) jaká byla jeho forma (písmo, barevnost, členění, délka, atd.),
  - e) jména uchazečů reagujících na inzerát,
  - f) jména uchazečů, kteří byli vybráni k pohovoru,
  - g) jména uchazečů, kteří byli úspěšní při výběru.
- E. Měla by se analyzovat efektivnost inzerování v různých sdělovacích prostředcích, efektivnost různého typu a stylu inzerátů, zkoumat, který typ inzerce přináší nejlepší výsledky pro určitý druh pracovních míst.
- F. Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni, a to nejlépe písemně.<sup>5</sup>

## 9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po předchozí přípravné fázi je čas nabídku uveřejnit. Dnem uveřejněním nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Je vhodné nespolehat pouze např. na inzerát, ale kombinovat více metod. Toto období by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké. Délka období záleží na potřebách organizace, ale i na typu obsazované pozice. Obecně platí, že pro méně kvalifikované pozice stačí doba kratší.

## 10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, které je nutné k tomu, aby byli uchazeči schopni zareagovat a připravit požadované dokumenty, i k tomu, aby bylo volné

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 85

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 138

místo obsazeno včas, probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávají se od nich potřebné dokumenty a informace.

Tento krok má mimořádný dopad na celý proces. Jednání se zájemci má vliv na to, zda se z nich stanou skuteční uchazeči. Představitelé společnosti se tedy musejí chovat tak, aby zájemce neodradili, naopak jim mohou pomoci.

### 11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Během předvýběru se z celého souboru uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do procesu výběru. V tomto kroku se porovnává způsobilost uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa. Na rozdíl od výběru nejsou zde uchazeči porovnávání vzájemně mezi sebou. To jaká část uchazečů neprojde předvýběrem, závisí často na tom, do jaké míry se v nabídce zaměstnání podařilo dostatečně podrobně informovat uchazeče o povaze práce na volném pracovním místě. Nedostatek informací v nabídce práce vede obvykle k tomu, že se hlásí i zájemci i zcela nevhodní. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

### 12. Sestavení seznamu uchazečů pozvaných k výběrovým procedurám

Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící výběr, se považuje 5 až 10 uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných je vhodnější pozvat větší počet uchazečů.

Postup v procesu získávání zaměstnanců, který je popsán výše, lze považovat za univerzální pro široké spektrum pracovních pozic. Konkrétní podoba procesu získávání zaměstnanců však závisí zcela na konkrétní organizaci. Především v poslední době, při vstupu mnoha zahraničních organizací na český trh, můžeme sledovat variabilitu personálních činností. Cíl všech těchto organizací je však společný. Výsledkem získávání pracovníků by měl být uchazeč, který je nejvhodnější ze všech uchazečů a tím přinese organizaci největší prospěch.

### **2. 2. 5 Pravidla pro získávání pracovníků**

- a. Organizace by měla informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní pracovníky a teprve pak, není-li možné pokrýt některá volná místa z vnitřních zdrojů, inzerovat mimo organizaci.
- b. Pokud organizace oslovuje vnější zdroje pracovních sil, měla by vždy vystupovat neanonymně.
- c. Organizace by se měla postarat o to, aby každý uchazeč o zaměstnání byl předem informován o základních charakteristikách volného pracovního místa, jeho požadavcích na pracovní schopnosti pracovníka i o základních pracovních podmínkách spojených s tímto místem.
- d. Organizace by se měla zároveň postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován nebo alespoň mohl být kdykoliv na požádání informován o tom, jaká je jeho situace, pokud jde o možnosti získání pracovního místa, v jakém stádiu se proces získávání a výběru nachází. Organizace by měla ostatně v každém případě po obdržení nabídky neodkladně uchazeči písemně potvrdit příjem nabídky, poděkovat mu za ni a sdělit mu hrubý časový plán, podle něhož bude proces získávání a výběru pracovníků probíhat a kdy tedy je možné očekávat další kontakty s uchazečem, popř. konečné rozhodnutí.
- e. Organizace by se měla snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci.
- f. Organizace by v žádném případě neměla vědomě přehánět nebo klamat při inzerování volných míst ani v náborových tiskovinách, neměla by slibovat to, co nemůže či nechce splnit.
- g. Organizace by neměla diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod.<sup>6</sup>

### **2. 2. 6 Vztah získávání pracovníků k jiným personálními činnostem**

Získávání pracovníků má důležité vazby na další personální činnosti, ovlivňuje je a samozřejmě je jimi také samo ovlivňováno.

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 146

Dobře zorganizované získávání pracovníků se projevuje v přiměřeném množství vhodných uchazečů a to poté ovlivňuje kvalitu a proces **výběru pracovníků**. Kritéria výběru naopak ovlivňují jak obtížnost, tak volbu zdrojů získávání pracovníků.

Kvalifikace získaných uchazečů ovlivňuje potřebu **vzdělávání**. Na druhou stranu existence vzdělávacích programů, systematického vzdělávání pracovníků v organizaci usnadňuje získávání pracovníků, neboť uchazeči zpravidla možnost vzdělávání považují za výhodu.

Kvalita získaných pracovníků ovlivňuje úroveň pracovního výkonu a **hodnocení pracovního výkonu** nově získaných pracovníků je základem pro posuzování efektivnosti získávání a na něj navazujícího výběru pracovníků.

Posoudíme-li vztah k odměňování, pak množství uchazečů může ovlivnit úroveň mezd a naopak úroveň mezd v organizaci může usnadnit nebo znesnadnit získávání pracovníků.

Je pochopitelné, že proces získávání pracovníků může ovlivnit **pracovní vztahy** v organizaci, existující pracovní vztahy v organizaci pak mohou ovlivnit míru odezvy potenciálních uchazečů na nabídku zaměstnání. Do procesu získávání pracovníků mohou být zapojeny i odbory, což může zlepšit vztahy mezi odbory a vedením organizace.

Kromě výše jmenovaných vztahů existují i vazby na další personální činnosti, např. **rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru či péči o pracovníky**. Snadnost či nesnadnost získávání pracovníků může ovlivnit propouštění pracovníků a jejich odchod do důchodu a proces propouštění a penzionování ovlivňuje potřebu získávání pracovníků.

## **2. 3 Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace

a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.<sup>7</sup>

### **2. 3. 1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků**

Výběru musí brát v úvahu kromě odborných znalostí také osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.

Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný pracovník bude plnit úkoly pracovního místa na sto procent a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místa, pracovní tým a organizace vyžadují. Proto se v definici objevuje slovo pravděpodobně.

Ve společnosti se získávání a výběr pracovníků orientuje nejen na vnější, ale i vnitřní zdroje pracovních sil. Výběr a jeho metody se tedy uplatňuje v případě uchazečů získaných z vnějších zdrojů, ale také v případech uchazečů z řad současných zaměstnanců společnosti. Stále více společností ve vyspělých zemích tedy namísto tradičního administrativního rozhodování používá běžné výběrové procedury i při povyšování pracovníků, ale dokonce i při převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště.

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na pracovním místě, které je obsazováno. Je proto nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Výběr pracovníků společně s jejich získáváním je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Formování pracovní síly má v odborné literatuře svůj název a zní staffing.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 156

### **2. 3. 2 Posuzování uchazeče**

Smyslem výběru je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče, proto je klíčovým problémem této personální činnosti právě posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro volné místo ve společnosti. Porovnává se při tom povaha pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými charakteristikami uchazeče. Největší potíží v práci personalistů je fakt, že posuzují osobnost člověka, tedy soubor jeho znalostí, dovedností a jiných vlastností. Měřitelnost těchto prvků je téměř nemožná. Uchazeči se tedy posuzují podle předem určených kritérií. Tato kritéria je nutné stanovit ještě před výběrem a jsou to především:

- Požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka (tj. stupeň vzdělání, zaměření, praxe v oboru).
- Kritéria pro posuzování odborné způsobilosti pracovníka (např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom o absolvování vysoké školy nebo postgraduálního studia, doklady o získání vědeckých titulů, doklady o absolvování specializovaných kurzů, atestacích, státních a jiných zkouškách z jazyka, řidičský průkaz, zápočtový list, pracovní posudky, atd.).
- Faktory pro předvídání úspěšného výkonu práce, tzv. prediktory (např. údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu, reference, lékařská prohlídka, fyzický zjev, pohlaví, věk – problémem je přiměřenost, platnost a spolehlivost).
- Kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (např. důkladnost, systematickosti, spolehlivost, přizpůsobivost, schopnost a ochota spolupráce, tolerance, takt, vstřícnost).
- Faktory a metody k zjišťování charakteristik osobnosti (využívají se testy, testy osobnosti, pohovory, skupinové diskuse, hraní rolí, manažerských her, apod.).
- Vyřešení problému získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. (Jsou to informace, které odpoví na otázky, zda může uchazeč vykonávat příslušnou práci, zda chce a zda zapadne do pracovního týmu.)

Sebelepší stanovení kritérií úspěšnosti práce či prediktorů ještě nezajišťuje úspěšný výběr. Ten závisí především na kvalitě informací o uchazečích, což musíme mít na paměti již během procesu získávání pracovníků, už při volbě požadovaných dokumentů, a pak



také zejména při konstrukci dotazníků nebo formulování požadavků na další předkládané dokumenty.

Problém kvality informací o uchazečích vystupuje více v případě výběru uchazečů z vnějších zdrojů, protože u uchazečů z vnitřních zdrojů jsou k dispozici spolehlivější informace a jejich charakteristiky jsou již zaměstnavateli známy a jím také prověřené.

### **2. 3. 3 Kritéria výběru pracovníků**

V České republice je zvykem vybírat pracovníky dle míry plnění požadavků obsazovaného místa. V současné době není již toto kritérium dostatečné. Používají se tyto tři druhy:

- 1) *celoorganizační (celopodniková) kritéria*: taková kritéria, která zhodnotí schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury,
- 2) *útvárová (týmová) kritéria*: týkají se vlastností, které by měl jedinec mít při práci v konkrétním týmu,
- 3) *kritéria pracovního místa*: ta, která odpovídají požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a vlastnosti pracovníka.

### **2. 3. 4 Fáze výběru pracovníků**

Proces výběru pracovníků je kompatibilní s procesem získávání pracovníků. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze:

- předběžná,
- vyhodnocovací.

#### **2. 3. 4. 1 Předběžná fáze**

Začíná potřebou obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Ihned poté následují 3 kroky, které tuto fázi charakterizují:

- 1) definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na něm,
- 2) zkoumání kvalifikace, znalostí a dovedností, osobních vlastností pro úspěšný výkon práce,

- 3) specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštních schopností a osobních vlastností k rozhodnutí o vhodnosti uchazeče.

#### **2. 3. 4. 2 Vyhodnocovací fáze**

Následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Časový odstup vzniká v důsledku shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I tato fáze se skládá z několika kroků, ale není nutné všechny z následujících kroků podstoupit. Pokud konkrétní krok není potřeba, specifické pracovní místo ho nevyžaduje, lze jej přeskočit.

Obvykle jsou to tyto kroky:

- 1) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů,
- 2) předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dokumentech,
- 3) testování pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center (diagnostické programy),
- 4) výběrový pohovor (interview),
- 5) zkoumání referencí,
- 6) lékařské vyšetření (v případě potřeby),
- 7) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- 8) informování uchazečů o rozhodnutí.

#### **2. 3. 5 Metody výběru**

Mezi nejběžnější patří tyto metody nebo skupiny metod výběru pracovníka:

##### **□ Dotazník**

Zpravidla jej vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Jeho použití je vhodné ve všech případech a zpravidla se poté zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací o pracovníkovi.

##### **□ Zkoumání životopisu**

Je to univerzální metoda patřící mezi velmi oblíbené a kombinuje se s dalšími metodami.

#### □ *Testy pracovní způsobilosti*

Tvoří je paleta testů nejrůznějšího zaměření. Jejich používání podléhá módě. Všeobecně bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Mezi nejčastější patří:

- testy inteligence (k posouzení schopnosti myslet a plnit duševní požadavky),
- testy schopností (k hodnocení schopností a předpokladů rozvoje),
- testy znalostí a dovedností (k prověření hloubky znalostí),
- testy osobnosti (psychologické testy: k zjištění stránek osobnosti, základních rysů, zda-li je uchazeč extrovert/introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený, jeho zájmy, postoje),
- skupinové metody výběru (simulace řešení praktického problému nebo hraní role),
- okrajové (grafologie, polygraf – detektor lži, testy četnosti, drogové testy).

#### □ *Assessment centre*

Je to komplexní diagnosticko- výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Jeho pomocí lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. Slouží tedy i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka.<sup>8</sup>

V praxi probíhá assessment center v přiměřeně velké skupině uchazečů, tato skupina je hodnocena zpravidla 6 až 8 posuzovateli, z nichž někteří jsou psychologové, jiní manažeři, je vhodné použít i externí odborníky. V průběhu 2 až 4 dnů uchazeči absolvují pohovory, úkoly, simulace, řešení případových studií, neřízené diskuse, manažerské hry, testy osobnosti a schopností. Posuzovatelé hodnotí uchazeče podle předem stanovených charakteristik, těch bývá asi 20 až 25 (např. organizační schopnosti, schopnost úsudku, komunikační schopnosti, tvořivost, odolnost vůči stresu atd.), podle výkonu uchazečů sestaví výslednou listinu. Tato metoda patří mezi nákladnější, ale má vysokou účinnost.

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 166

#### □ ***Výběrový pohovor/rozhovor***

Nejpoužívanější a klíčová metoda výběru. Je nutné ho dobře připravit. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, má čtyři hlavní cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
- posoudit osobnost uchazeče,
- založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

#### □ ***Zkoumání referencí z předchozích pracovišť***

Jsou to většinou pracovní posudky nebo reference ze škol nebo od osob, které uchazeče znají.

#### □ ***Lékařské vyšetření***

Používá se v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí.

#### □ ***Přijetí pracovníka na zkušební dobu***

Jedna z nejefektivnějších metod, i když jde o metodu vcelku organizačně náročnou a nákladnou. Práci v organizaci může uchazeč o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost.

Některé metody používané v zahraničí, které jsou však pro českou praxi poněkud zvláštní:

- kamerové zkoušky (pracovní místo, kde je třeba působit na lidi),
- frenologické (typologické) metody (posuzují pracovní způsobilost na základě tvaru lebky či výrazu obličeje),
- astrologické metody,
- metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani.

### ***2. 3. 6 Zásady výběru pracovníka***

Politika výběru pracovníka by měla být založena na vybírání pouze na základě schopností pracovníka vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Je vhodné vyloučit z úvah kritéria jako jsou osobní sympatie, přátelský nebo příbuzenský vztah k uchazeči,

pohlaví, věk, příslušnost k náboženství nebo politické straně. Praxe v České republice je bohužel taková, že se tato zásada příliš nedodrжуje a k různým formám diskriminace uchazečů dochází.

K dalším zásadám patří důsledné dodržování platných zákonů, zejména pak těch, které zabraňují již zmíněné diskriminaci.

Výběr není jednostranná záležitost. Organizace si vybírá pracovníka, ale také uchazeč si vybírá organizaci. Je to tedy záležitost dvoustranná, kdy uchazeč je rovnoprávným partnerem organizace, která by se v tomto duchu k němu měla chovat. Je velmi nevhodné podávat mu záměrně nepravdivé či neúplné informace a tím jej klamat, plýtvat jeho časem, nechávat uchazeče v nejistotě či způsobit mu osobní problémy.<sup>9</sup>

Bez souhlasu uchazeče by neměly být zpřístupňovány jím poskytnuté informace, měly by být organizací považovány za důvěrné. Měla by být věnována zvláštní pozornost tomu, aby neúspěšným uchazečům byly vráceny všechny předložené dokumenty.

Je vhodné mít na paměti, že při výběru pracovníku je nežádoucí použít pouze jednu ze zmíněných metod, naopak, vhodné je kombinovat tyto metody, zejména při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci.

Kritéria a metody výběru musejí být stanovovány a používány přiměřeně místu, které je obsazováno, a také povaze práce na tomto místě. Pro příklad lze uvést, že metoda assessment centre je vhodná k použití pouze při obsazování vedoucích a manažerských míst.

Jednotlivé metody a procedury používané při výběru pracovníka musejí být pro uchazeče přijatelné. Nesmějí se dotýkat jeho důstojnosti a lidských práv.

Osoby provádějící a zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace musejí být důkladně připravené, kvalifikované a musejí dobře znát výběrové metody, ale i pracovní

---

<sup>9</sup> LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, str. 86

místo, které je obsazováno včetně přehledu o celé organizaci a jejich cílech. V neposlední řadě musejí být důkladně seznámeny s dokumenty, které se týkají samotného uchazeče.

Samotný proces výběru pracovníka by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný, vhodně propracovaný, aby nebyl náročný na administrativní práce, trval jen nezbytně nutnou dobu, což znamená v maximální míře šetřit čas a prostředky jak organizace tak uchazeče o pracovní místo.

Kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání pracovníků a obtížnost získávání. Kvalitu i proces výběru ovlivňuje množství uchazečů. V případě malého počtu se hůře vybírá ten vhodný. Naopak, v případě velkého zájmu se proces výběru stane nákladným a komplikovaným.

Efektivní výběr pracovníků může redukovat potřebu vzdělání. Má-li organizace vlastní systém vzdělávání, nemusí přijmout zcela odborně připravené pracovníky, protože svým systémem je schopna přizpůsobit ho svým potřebám.

### ***2. 3. 7 Diskriminace při výběru zaměstnanců***

Pracovní diskriminace představuje jakoukoliv praxi, která rozlišuje mezi různými skupinami zaměstnanců na základě jejich charakteristik (např. pohlaví, rasy, věku,) a která vede ke znevýhodnění určité skupiny zaměstnanců před jinou. Diskriminace při výběru zaměstnanců patří mezi nejčastější formy pracovní diskriminace, dochází k ní třemi způsoby – diskriminací přímou, nepřímou nebo systémovou.

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V pracovněprávních vztazích je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku,

manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání zaměstnanců do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, jehož kvality jsou vyšší než kvality současně s ním přijímaných zaměstnanců do pracovněprávního vztahu.

Přímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy je, bylo, nebo by bylo, na základě rozlišování pode vymezených diskriminačních důvodů, se zaměstnancem zacházeno nevýhodněji či výhodněji než s jiným zaměstnancem.

Nepřímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému; nepřímou diskriminací z důvodů zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Zákon č. 65/1965 Sb, ve znění pozdějších předpisů, Zákoník práce, § 1

Systemová diskriminace vzniká v případě, když je v organizaci dlouhodobě praktikována diskriminace přímá a nepřímá. Je natolik pevně společensky zakotvena v organizaci, že často budí dojem přirozeného pořádku. Na některé profese (technické, vedoucí) nejsou například přijímány ženy, ale za to jsou pouze ženy přijímány na místa sekretářek, asistentek apod.

### ***2. 3. 8 Vztah výběru pracovníků k jiným personálním činnostem***

Kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání pracovníků a obtížnost získávání. Kvalitu i proces výběru ovlivňuje množství uchazečů. V případě malého počtu se hůře vybírá ten vhodný. Naopak, v případě velkého zájmu se proces výběru stane nákladným a komplikovaným.

Efektivní výběr pracovníků může redukovat potřebu vzdělání. Má-li organizace vlastní systém vzdělávání, nemusí přijmout zcela odborně připravené pracovníky, protože svým systémem je schopna přizpůsobit ho svým potřebám.

Je zde určitá závislost mezi kritérii výběru a úrovní odměňování. Náročný a přísný výběr musí být podložen příslušnou úrovní odměňování a úroveň odměňování, na druhé straně, umožňuje přilákat uchazeče na vysoké mzdy a platy a je tedy z čeho vybírat. A je zde poté velká pravděpodobnost výběru opravdu vhodného a kvalitního pracovníka.

Pracovní vztahy v organizaci mohou být faktorem, který je třeba brát v úvahu při výběru pracovníka. Jsou-li v organizaci odbory, mohou výběr ovlivňovat, mít významné slovo při tomto rozhodnutí.

Výběr pracovníků může být ovlivněn špatným provedením průzkumu trhu práce, tedy nedostatky v personálním informačním systému organizace. Znamená to, že jsou-li špatné informace o velikosti a struktuře pracovních zdrojů na trhu práce, může být zvolena špatná metoda výběru.



### 3 Získávání a výběr pracovníků v MRFP a. s.

Tato kapitola se zabývá aplikací teoretických postupů v praxi, konkrétně ve společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. Je zde navržen systém, jak získat a vybrat vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici, včetně zhodnocení metod, které by bylo vhodné pro danou situaci vybrat. Jednotlivé metody jsou porovnány z hlediska výhod a nevýhod, které s sebou přinášejí. Následně je provedeno jejich ekonomické zhodnocení a výběr optimální možnosti, kterou by bylo vhodné realizovat v praxi.

#### 3.1 Charakteristika MRFP a. s.

Společnost byla založena rozhodnutím jediného akcionáře, kterým je Statutární město Pardubice a to zakladatelskou listinou z **25. 05. 1998** se základním kapitálem **Kč 358 365 000,--**.



**Obr. 1 Znak společnosti**

Zdroj: Informace o fondu [online]. [cit. 7. 2. 2006]. Dostupné z:

<[http://www.mrfp.cz/informace\\_o\\_fondu.htm](http://www.mrfp.cz/informace_o_fondu.htm)>

V současné době má společnost 105 zaměstnanců, z toho 22 jich je zaměstnáno na správě společnosti, 44 pracuje v plaveckém areálu a 28 lidí jsou zaměstnáni v areálu ČEZ Arény, 8 zaměstnanců pracuje na ubytovně a ve správě fotbalového stadionu s umělou trávou jsou 3 zaměstnanci.

Společnost MRFP, a. s. vlastní objekty situované v historické části Městské památkové rezervace Pardubice nebo v její ochranné zóně - Perštýnském náměstí, Kostelní ulici, ulici Sv. Anežky České, na třídě Míru. Mnohé z nich jsou zapsané jako oficiální kulturní památka.

Dále vlastní objekt v ulici Češkově, kde je sídlo Úřadu městského obvodu II, a nebytové prostory na tř. 17. listopadu, třídě Míru a dále v ulicích Palackého, Perneroва, Sladkovského, Jindřišská, Havlíčkova a Jiřího z Poděbrad a to v privatizovaných objektech, ve kterých mají byty v osobním vlastnictví bývalí nájemníci.



**Obr. 2 Objekty společnosti**

Zdroj: Informace o fondu [online]. [cit. 7. 2. 2006]. Dostupné z:

<[http://www.mrfp.cz/informace\\_o\\_fondu.htm](http://www.mrfp.cz/informace_o_fondu.htm)>

V **dubnu 2001** byl mimo jiné vložen do majetku Městského rozvojového fondu **Zimní stadion**. Za velmi krátkou dobu se ho společnosti podařilo zcela zrekonstruovat podle projektu PPP spol. s r.o. Pardubice. Stavbu prováděl Metrostav a.s. Praha. Postupu stavby věnovali hodně pozornosti i obyvatelé Pardubic, protože docházelo doslova k závodu s časem, zda bude dodržen termín otevření na zahájení Mistrovství světa juniorů v prosinci 2001.



**Obr. 3 ČEZ Aréna - vchod**

Zdroj: Informace o fondu [online]. [cit. 7. 2. 2006]. Dostupné z:

<[http://www.mrfp.cz/informace\\_o\\_fondu.htm](http://www.mrfp.cz/informace_o_fondu.htm)>

Zimní stadion se nejen změnou jména na multifunkční Arénu Pardubice, ale i celou stavbou, vnitřním zařízením i zajištěností provozu a úrovní přiblížil světovým víceúčelovým halám s převážným využitím k lednímu hokeji. Ledová plocha byla daná do provozu již 15. 11. 2001, budova byla slavnostně otevřena pro veřejnost dne 2. 12. 2001 zápasem mezi Pardubicemi a Slávií Praha. V červnu roku 2003 dostala Aréna Pardubice nové jméno – **Duhová Aréna**. Později byla znovu přejmenována na současnou podobu – **ČEZ Aréna**.



**Obr. 4 ČEZ Aréna**

Zdroj: Informace o fondu [online]. [cit. 7. 2. 2006]. Dostupné z:

<[http://www.mrfp.cz/informace\\_o\\_fondu.htm](http://www.mrfp.cz/informace_o_fondu.htm)>

Statutární město Pardubice pověřilo Městský rozvojový fond také správou bytů, které nebude privatizovat a sportovních zařízení, která jsou jeho majetkem. Významným

objektem správy je **Plavecký areál Pardubice, Koupaliště Cihelna, Letní stadion, sportovní areál v Ohrazenicích a pod Vinicí.**



**Obr. 5 Plavecký areál**

Zdroj: Informace o fondu [online]. [cit. 7. 2. 2006]. Dostupné z:  
<[http://www.mrfp.cz/informace\\_o\\_fondu.htm](http://www.mrfp.cz/informace_o_fondu.htm)>

Za dobu existence se podařily zrealizovat některé plány společnosti a některé ji teprve čekají v budoucnu. Za zmínku stojí mimo uskutečněných drobných investic a oprav objektů zejména **oprava domu čp. 763 na tř. Míru**, oprava **uličního traktu Pasáže** spolu se sousedním **domem čp. 450**.

V nedávno **rekonstruovaném objektu čp. 29 v ulici Sv. Anežky České** má sídlo krajská redakce Českého rozhlasu, dále je zde vybudován multifunkční sál a zkrátka nepřijdou ani milovníci dobrého jídla, protože v suterénu domu je restaurace. V jedné její části si návštěvníci mohou prohlédnout zrestaurovanou část **Bílé brány**, která tvoří jednu celou stěnu suterénu směrem do ulice a od července bude na dvoře k zhlédnutí zrestaurovaný **kamenný mostek z doby Pernštejnů**, který byl objeven při záchranném archeologickém výzkumu v roce 1999, který vedl PhDr. Vít Vokolek.

Zatím poslední větší investicí byla **rekonstrukce a přístavba objektu čp. 90 třída Míru**, kde je 8 bytů a 5 nebytových prostor. Autorem projektu je Ing. arch. Jan Klimeš.

Do budoucna je plánována **dostavba Pasáže** a sousedních objektů směrem do dvorního traktu podle architektonického návrhu Ing. arch. Miroslava Petráně. Vznikne tím zcela nové centrum bytové a obchodně administrativní s podzemním parkovištěm.

Závěrem lze konstatovat, že společnost výsledky své činnosti prokázala, že je schopna převzít a realizovat i náročné úkoly a činnosti, které ji svěřil zakladatel a stoprocentní vlastník **Statutární město Pardubice**.

Pro lepší představu o společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. je v příloze č. 1 přiloženo organizační schéma, které má přiblížit chod této společnosti a odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků.

### ***3. 2 Personální činnosti v Městském rozvojovém fondu Pardubice a. s.***

Společnost Městský rozvojový fond a. s. lze zařadit mezi malé až střední společnosti, což se odráží i na organizaci personálních prací. Je zde personální oddělení, které zastupuje mzdová účetní. Mzdová účetní vykonává veškeré personální práce po dohodě s ředitelem společnosti.

Mezi vykonávané personální práce patří:

- Analýza pracovních míst

Jelikož má společnost ve správě také Plavecký areál Pardubice, Koupaliště Cihelna, Letní stadion, sportovní areál v Ohrazenicích a pod Vinicí a ČEZ Arénu, nebylo by v silách jedné mzdové účetní provádět analýzu ve všech těchto střediscích. Proto je v každém středisku pracovník, který se zabývá tímto oborem a poskytuje informace personalistce a řediteli společnosti.

- Personální plánování

Pracovníci jednotlivých středisek dávají také návrh řediteli společnosti na přijetí nových pracovníků či upozorňují na nadbytečné pracovníky. Po dohodě s ředitelem společnosti formulují své požadavky a jsou činěny kroky vedoucí k přijímání nebo propouštění pracovníků.

#### □ Získávání, výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností této společnosti. Tyto činnosti jsou v režii mzdové účetní, právníka společnosti, ředitele společnosti a odpovědného pracovníka z konkrétního střediska.

#### □ Přijímání a orientace pracovníků

Jsou to činnosti, s kterými je mimo jiné spojena rozsáhlá administrativa. Je potřeba shromáždit veškeré potřebné doklady, sepsat pracovní smlouvu, vše právně ověřit a uvést pracovníka na jeho místo.

#### □ Hodnocení

Hodnocení provádí vedoucí pracovník konkrétního střediska, který sleduje činnost nového pracovníka na přiděleném pracovním místě.

#### □ Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmísťování pracovníků je dáno analýzou pracovních míst a naplánováním potřeby. V opačném případě, v situaci přebytečnosti je s pracovníkem ukončen pracovní poměr.

#### □ Odměňování

Na příslušné mzdě se obě strany dohodnou již při podpisu pracovní smlouvy převzetím mzdového výměru zaměstnancem, které jsou součástí přílohy č. 2 a přílohy č. 3. Odměny závisí na hodnocení příjmého nadřazeného zaměstnance a schválení ředitelem společnosti. Ve společnosti MRFP a. s. je též spousta pracovníků zaměstnána na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení pracovní činnosti, které příkládám v příloze č. 4 a příloze č. 5. Pro podpis těchto dohod platí stejné podmínky jako pro podpis pracovní smlouvy.

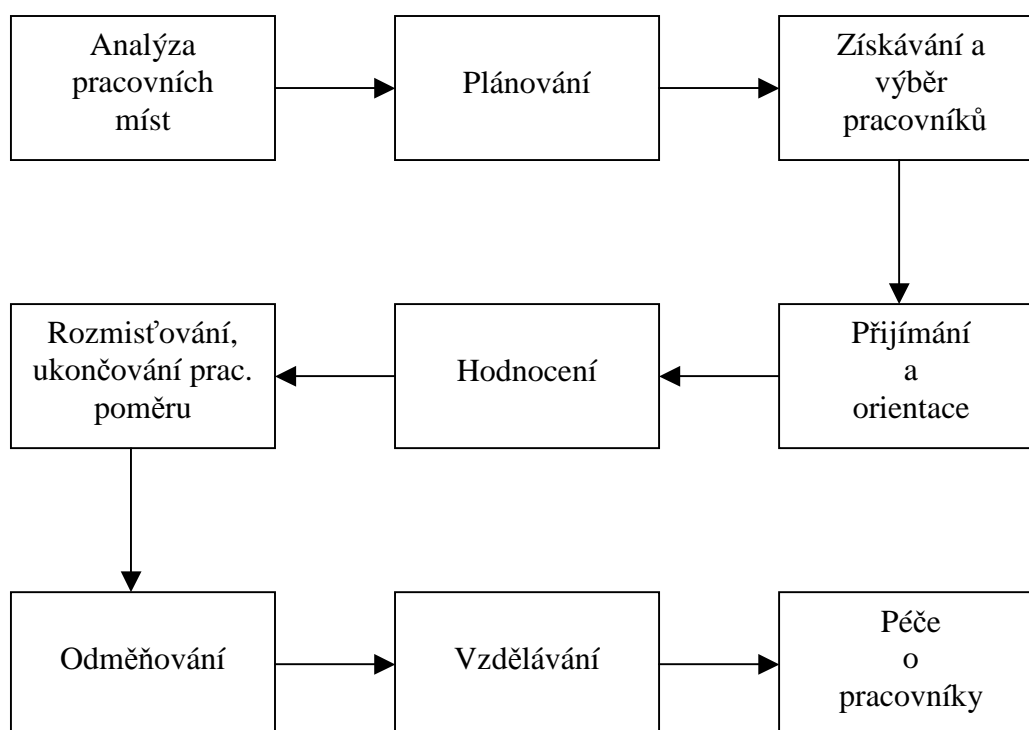
#### □ Vzdělávání

Společnost vykonává velmi specifické činnosti, které lze najít ve výpisu obchodního rejstříku, který je přílohou č. 6. K těmto činnostem patří např. služby plaveckého mistra, správa bytů spojená se specifickým programem, velmi rozsáhlá oblast personálních a mzdových činností. Společnost tedy zabezpečuje další vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím školení a kurzů týkajících se jak počítačových programů, tak jazykových znalostí a odborných znalostí.

□ Péče o pracovníky

Co se týče povinné péče o pracovníky, každý nový zaměstnanec je seznámen s předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V případě zaměstnanců pracujících na směny je důsledně kontrolováno dodržování povinných zdravotních prohlídek.

Jednotlivé personální činnosti na sebe v určité posloupnosti navazují a ne vždy musejí být všechny použity.



**Obr. 6 Návaznost personálních činností v MRFP a. s.**

Zdroj: vlastní

Každá ze zmíněných personálních činností ve společnosti Městský rozvojový fond a. s. je velmi důležitá. Jednotlivé činnosti na sebe postupně navazují a jsou v souladu s obecnými postupy popisovanými v literatuře.

Po provedení analýzy pracovních míst může dojít ke zjištění volného pracovního místa, což byl i případ MRFP a. s. Po tomto zjištění následuje získání a výběr vhodného pracovníka, což je velmi důležité pro budoucnost společnosti. Vhodný pracovník může být na trhu konkurenční výhodou. Každá společnost potřebuje pracovníky, kteří se budou snažit společně s vedením o prosperitu podáváním velmi dobrých výkonů. Proto však také musí společnost pracovníkům vytvořit vhodné podmínky, adekvátně je odměňovat, poskytovat jim další vzdělání a pečovat o ně, aby byli ochotni podávat lepší výkony.

### ***3. 3 Získávání a výběr pracovníků***

Předmětem řešení je obsazení volného pracovního místa, které vzniklo na pracovišti multifunkční arény. Je tedy třeba vybrat vhodného uchazeče, který bude splňovat podmínky tohoto pracovního místa na základě sestavení charakteristiky pracovního místa.

Bude tedy potřeba na základě ekonomického hodnocení a porovnání výhod a nevýhod zvolit vhodnou metodu pro výběr pracovníka, popř. připravit osobní pohovor a dotazník pro jeho vyhodnocení.

#### ***3. 3. 1 Proces získávání pracovníků***

V co nejkratším časovém horizontu je nutné přijmout nového pracovníka na pozici vrátného multifunkční arény. Výběrem tohoto zaměstnance se bude zabývat personální a mzdová účetní, vedoucí potenciálního zaměstnance z multifunkční arény a pracovník z vedení správy MRFP a. s.

##### ***3. 3. 1. 1 Identifikace potřeby pracovníka***

Městský rozvojový fond a. s. je společnost, která kromě správy veškerých nemovitostí, které vlastní statutární město Pardubice a bytů, které vlastní přímo Městský rozvojový fond a. s. spravuje též ČEZ Arénu a plavecký areál Pardubice.

S neustálou modernizací objektu ČEZ Arény je potřeba přijímat stále obezřetnější opatření a je nutné tento objekt hlídat 24 hodin denně. Je tedy potřeba mít dostatečný počet



zaměstnanců, kteří budou schopni se o tuto službu postarat. Bylo proto vytvořeno nové pracovní místo a na toto pracovní místo je potřeba vybrat zaměstnance.

Jedná se o pracovní místo na pozici vrátného. Kromě služby vrátného, která obnáší zajištění provozu vrátnice multifunkční arény je nutné také v rámci své náplně a možností poskytovat informační servis návštěvníkům objektu. Kromě toho tento vrátný dohlíží na řádné vedení docházkové knihy zaměstnanců multifunkční arény. Dále obsluhuje telefonní ústřednu, ovládá systém EPS a EZS. Mezi další povinnosti patří provádění základního ovládání světel a ovládání vnitřního rozhlasového okruhu a nepřetržité monitorování vnitřních a vnějších prostor arény prostřednictvím kamer.

### **3. 3. 1. 2 Popis pracovního místa**

Charakteristika práce: Pomocný pracovník v bezpečnosti, který podle pokynů a instrukcí plní jednoduché úkoly k zajištění ochrany majetku a osob. Obsluha telefonní ústředny, ovládání systému EPS a EZS, ovládání světel, vnitřního rozhlasového okruhu, nepřetržité monitorování prostor arény.

Povinnosti: Pracovník kontroluje osoby na personálních vrátnicích a vozidla na branách. Provádí pochůzkovou a kontrolní činnost ve střeženém objektu dle instrukcí nebo pokynů vedoucího. Vede dokumentaci o ostraze, vede docházkovou knihu zaměstnanců multifunkční arény. Obsluhuje mechanické a elektronické zabezpečovací zařízení, poplachové a požární signalizace a kamerové systémy. Nakonec ještě vybírá vstupní poplatky, parkovné, atd.

Bezprostředně nadřízená funkce: Vedoucí multifunkční arény.

Pracovní podmínky: Vrátný není při výkonu své práce vystaven žádné zátěži, je zde pouze v únosné míře zvýšené riziko obecného ohrožení a pracovní doba je nepravidelná, jde o práci na směny.

Onemocnění vylučující výkon pozice: Závažná endokrinní onemocnění, poruchy vidění, duševní poruchy, poruchy chování, závažná psychosomatická onemocnění, drogová

závislost v anamnéze, epilepsie a jiná záchvatová onemocnění a závažná nervová onemocnění.

Vzdělání: Optimální je nižší střední odborné vzdělání, vhodné je také vzdělání nižší než středoškolské, které neposkytuje ani výuční list.

Požadovaná praxe: Praxe není požadována, ale je výhodou.

Zvláštní požadavky: Samostatnost, spolehlivost, sebekontrola a sebeovládání, kultivovanost vystupování, rozlišování barev a barevných odstínů, rozlišování směru zvuku, rozlišování intervalů, rozdělení pozornosti.

### **3. 3. 1. 3 Potencionální zdroje uchazečů**

Potencionální uchazeči jsou voleni s ohledem na charakteristiku pracovního místa. Toto pracovní místo je tedy vhodné pro osoby tělesně postižené, tedy osoby se změněnou pracovní schopností. A též není vyžadována praxe, je pouze výhodou, což znamená, že pracovní místo je vhodné i pro absolventy.

S ohledem na uvedenou charakteristiku pracovního místa mohou mezi další uchazeče patřit osoby měnící zaměstnání, dále osoby starší 50 let, osoby těžko umísťitelné a uchazeči vedení u úřadu práce.

### **3. 3. 2 Volba vhodné metody pro získání vhodného kandidáta**

Pro pracovní místo vrátného připadá v úvahu mnoho možností, jak získat a vybrat vhodného kandidáta. Mohou to být pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace, čerství absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, nezaměstnaní, apod.

Metod, které se nabízejí je celá řada, patří mezi ně možnost, že se uchazeči nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, společnost může přímo oslovit vybraného

jedinice, vývěsky, letáky do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdružením odborníků a vědeckými společnostmi, spolupráce s úřady práce, komerčními zprostředkovatelnami, popř. využití internetu.

### **3. 3. 2. 1 Výhody a nevýhody vhodných metod**

Na základě kapitoly 3. 3. 2 byly jako vhodné pro společnost Městský rozvojový fond Pardubice a. s. zvoleny tyto metody pro získání vhodného kandidáta:

- zaměstnanec z vnitřních zdrojů,
- doporučení stávajícího pracovníka,
- spolupráce s úřady práce,
- inzerce a následný výběr,
- využití služeb komerční zprostředkovatelny.

#### **a) Zaměstnanec z vnitřních zdrojů**

Kladnou stránkou této metody je to, že podnik zná uchazeče z podniku lépe než uchazeče z venku, lze ho tedy snadněji posoudit pro práci na obsazovaném místě, není poté nutná adaptace na práci a sociální prostředí v podniku. Negativní stránkou je, že stávající zaměstnanec nepřinese do podniku nic nového, není zde soutěžení o takové pracovní místo.

**Tab. 1 Porovnání výhod a nevýhod u zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Výhody	Nevýhody
Není potřeba ověřovat kredibilitu zaměstnance, firmě je dobře znám.	Noví pracovníci přinesou nové myšlenky, rozsáhlejší zkušenosti a další nové kontakty.
Zaměstnanec se nemusí adaptovat na práci a prostředí.	
Společnost do takového zaměstnance již investovala úsilí, péči v podobě zdravotních prohlídek a výhod a rozvoje v podobě rekvalifikací a kurzů a nyní se tato investice vrátí.	Metoda oslovuje pouze omezený počet potenciálních uchazečů, většinou z nejbližšího okolí.

Zdroj: vlastní

#### **b) Doporučení stávajícího zaměstnance**

V tomto případě se společnost musí spolehnout na úsudek jednoho ze svých zaměstnanců, nemůže ho porovnat s ostatními. Na druhou stranu loajální zaměstnanec doporučí vhodného kandidáta už proto, že by si nechtěl pokazit dobré jméno, které si ve firmě vytvořil. Je to také metoda velmi rychlá, neboť není potřeba dělat žádné výběrové řízení nebo vybírat ze zcela neznámých kandidátů bez jakýchkoli doporučení.

**Tab. 2 Porovnání výhod a nevýhod u doporučení stávajícího zaměstnance**

Výhody	Nevýhody
Poměrně levná metoda.	Nelze uplatnit porovnávání uchazečů.
Relativně rychlý způsob.	Hrozí nebezpečí vytváření klik ve společnosti.
Stávající pracovník si nechce pokazit dobré jméno, doporučuje zpravidla vhodné kandidáty s potřebnými odbornými a osobnostními charakteristikami.	Vhodné spíše u odpovědnějších pracovních pozic a míst s kvalifikovanější prací.

Zdroj: vlastní

### c) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce mají o uchazečích potřebné informace, společnost je tedy nemusí sama zjišťovat. Tyto informace jsou navíc ověřené a věrohodné, což ulehčí práci personálními oddělení společnosti. Před přijetím zaměstnance registrovaného na úřadu práce je potřeba mít určitou časovou rezervu, neboť administrativní proces je poměrně dlouhý.

**Tab. 3 Porovnání výhod a nevýhod při spolupráci s úřady práce**

Výhody	Nevýhody
Má o uchazečích podrobné informace.	Výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce je omezený.
Provede předvýběr pracovníka.	Nemusí provést předvýběr v souladu s požadavky společnosti.
V některých případech může podnik získat příspěvek na zaměstnávání pracovníka.	Potřeba čas. rezervy před přijetím z důvodu dlouhého administrativního procesu.

Zdroj: vlastní

### d) Inzerát

Je to jedna z nejpoužívanějších metod získávání a výběru pracovníků. Společnost zformuluje své požadavky a nabídku a může tak oslovit velký počet adresátů. Poté si sama vybere vhodného uchazeče, který bude odpovídat charakteristice a podmínkám pracovního místa. Jsou zde však vyšší finanční náklady na umístění inzerátů do periodik a deníků.

**Tab. 4 Porovnání výhod a nevýhod v případě inzerce**

Výhody	Nevýhody
Informace o volném pracovním místě se poměrně rychle dostane k adresátům.	Umístění ve sdělovacím prostředku může být více finančně náročné.
O volném pracovním místě se dozví větší množství uchazečů.	Ve sdělovacích prostředcích a na vývěškách je spousta inzerátů, může být lehce přehlídnut.
Vytvoření inzerátu zaměstnancem společnosti přesně vystihne požadavky.	

Zdroj: vlastní

#### e) Využití služeb personální agentury

V dnešní době se zvyšuje počet personálních agentur a jejich služby jsou stále častěji využívány. Služby, které personální agentura poskytuje však nejsou zdarma, náklady při spolupráci s personálními agenturami patří k vyšším v porovnání s ostatními metodami získávání a výběru pracovníků. Předvýběr provede sama agentura, na pohovor do společnosti jsou zváni již předvybraní uchazeči, což velmi usnadňuje práci personálních oddělení ve společnostech. Avšak ne vždy musí kandidáti odpovídat podmínkám pracovního místa. Je zde ještě jedna negativní stránka, a to v případě lidí neregistrovaných u naší zvolené personální agentury, protože ti se o volném pracovním místě nedozví. Velmi důležité je také odhadnout a serióznost a kvalitu agentury a zvolit takovou, která společnosti pomůže vybrat vhodného kandidáta.

**Tab. 5 Porovnání výhod a nevýhod v případě využití personální agentury**

Výhody	Nevýhody
Je-li v registru zprostředkovatelný vhodný uchazeč, je to metoda velmi rychlá.	Nemusíme správně odhadnout serióznost a kvalitu agentury.
Předvýběr provede agentura.	Drahý způsob získání pracovníka.
	Nemusí provést správně předvýběr a odhadnout potřeby a požadavky podniku.
	Lidé neregistrovaní u naší zvolené agentury se o volném pracovním místě nedozví.

Zdroj: vlastní

Nyní bylo potřeba metody vyhodnotit. Na základě srovnání výhod a nevýhod byl vytvořen žebříček v tomto pořadí.

1. Zaměstnanec z vnitřních zdrojů.
2. Spolupráce s úřadem práce.
3. Inzerát.
4. Doporučení stávajícího zaměstnance.
5. Využití personální agentury.

### **3. 3. 2. 2 Ekonomické vyhodnocení**

Jednotlivé metody byly vyhodnoceny ekonomicky. K ekonomickému zhodnocení bylo použito porovnání nákladů spojených s jednotlivými metodami. Společnost však musí vzít v úvahu i náklady spojené s prací personálního oddělení. Jde o činnosti jako zpracování podkladů pro inzeráty, podklady pro personální agentury, úřady práce, popis a charakteristika pracovního místa, atd.

#### **a) Zaměstnanec z vnitřních zdrojů**

Náklady na získání zaměstnance z vnitřních zdrojů jsou velmi nízké, jsou zde pouze náklady spojené s činností personálního oddělení, je to tedy metoda z ekonomického hlediska velmi vhodná. Nebudou také další náklady na zdravotní prohlídku, apod.

#### **b) Doporučení stávajícího zaměstnance**

Ekonomické zhodnocení je podobné jako v případě získání zaměstnance z vnitřních zdrojů. Jde také o metodu, která patří k méně finančně nákladným. Budou však zde náklady na adaptaci takového zaměstnance, na jeho orientaci ve společnosti, zapracování, apod.

#### **c) Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak také pro podniky. Při splnění podmínek a při zaměstnání pracovníků, které úřad práce určí, je možné získat příspěvek. Náklady jsou zde spojené se sepsáním podkladů pro úřad práce, tedy opět náklady spojené s prací personálního oddělení. V případě poskytnutí příspěvku se však tyto náklady sníží.

#### **d) Inzerát**

Z hlediska ceny inzerce je možné konstatovat, že inzerát je poměrně drahý. Ceny se liší v závislosti na zvoleném tisku, zda se jedná o regionální deník, celostátní deník nebo inzertní deník, obsahující pouze inzeráty.

V případě Městského rozvojového fondu a. s. by připadal v úvahu inzertní týdeník Annonce, kde by byl uveřejněn zkrácený inzerát obsahující pouze požadavky na uchazeče a kontakty. A dále by mohly být vybrány ještě Pardubické noviny, které jsou součástí

Východočeských deníků Bohemia, kam je možné umístit větší inzerát s logem společnosti a podrobnějšími informacemi.

a) Pardubické noviny

Lze tedy odhadnout, že inzerát, který by byl o velikosti čtvrt novinové stránky a uveřejněn v jednom týdnu dvakrát, a to v úterý a ve čtvrtek, což jsou dny určené pro zveřejnění nabídek práce, by stál Kč 22.185,--.

Je zde možné využít i několik slev, a to slevu za plochu a slevu vztahující se na personální inzerci uveřejněnou v úterý.

Plocha je 30.450 mm, na kterou se vztahuje 15 %, tzn. Kč 3.327,75 a plánovali bychom uveřejnit ho v úterý, mohli bychom odečíst ještě 50 % z úterní ceny, což je Kč 5.546,25. Konečná cena by se tedy pohybovala ve výši Kč 13.311,--.

**Tab. 6 Náklady na uveřejnění inzerátu v Deníku Bohemia**

Předmět	Částka v Kč
1 strana	44.370,--
¼ strany	11.092, 5
2 uveřejnění	<b>22.185,--</b>
15 % sleva za plochu	- 3.327, 75
50 % sleva za úterý	- 5.546,25
<b>Celková cena</b>	<b>13.311,--</b>

\* Ceník je přiložen v příloze č. 7.

Zdroj: vlastní

b) Annonce

V případě zkráceného inzerátu do inzertního týdeníku Annonce lze odhadnout náklady, které jsou různé podle použitého písma, zveřejněného loga, fotografie, rámečku, nápadného zvýraznění, jiným způsobem než v případě Pardubických novin.



Cena je stanovena na jednotlivé řádky, které jsou podle velikosti písma rozděleny na znaky a k této základní ceně jsou připočítávány poplatky.

V případě např. inzerátu o velikosti 200 znaků, což je asi 7 řádků písmem mini, bude cena Kč 145,--. Aby byl inzerát trochu nápadný, může k tomu být zvoleno vycentrování s rámečkem, které je s příplatkem Kč 54,--.

Cena je za uveřejnění za jeden týden a součástí je zveřejnění inzerátu po dobu také jednoho týdne na největším inzertním internetovém serveru v České republice: <[www.annonce.cz](http://www.annonce.cz)>. Inzerát je nutné označit číslem rubriky, které je v případě inzerátů na práci 2219. Dále je třeba zatrhnout kolik týdnů má být inzerát tištěn a vybrat ještě příslušný den, kdy bude uveřejněn, a to v pondělí, ve středu, v pátek nebo v sobotu.

Jelikož je potřeba mít zaměstnance v co nejkratší době, zvolíme hned dny tři a celková cena bude Kč 597,--.

**Tab. 7 Náklady na uveřejnění inzerátu v Annonci**

Předmět	Částka v Kč
Základní inzerát	145,--
Centrování + rámeček	54,--
3 tištění	x 3
<b>Celková cena</b>	<b>597,--</b>

Zdroj: vlastní

Pokud se nyní sečtou ceny za oba druhy inzerátů, dostaneme částku Kč **13.908,--**. Je to částka za kombinované inzerování ve dvou různých periodikách a navíc doplněná o inzerci na internetových stránkách.

#### **e) Využití služeb personální agentury**

Využití služeb komerční zprostředkovatelny patří mezi nejdražší způsob získávání a výběru pracovníků. Jako příklad byl použit případ personální agentury Consent Human Resources Consulting.

Za organizační poradenství při obsazování jedné pozice fakturuje částku Kč 17.910,-- + 19 % DPH, což je Kč 3.403,--. S tím souvisí inzerce na internetovém serveru <[www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)> a <[www.jobpilot.cz](http://www.jobpilot.cz)>, což znamená částku Kč 5.361,-- + 19 % DPH, ve výši Kč 1.018,60. Další součástí je zveřejnění inzerátu v Mladé frontě Dnes, které je vyčísleno pro dvě opakování na Kč 21.645,-- s 19 % DPH ve výši 4.112,--.

**Tab. 8 Náklady spojené s oslovením personální agentury při výběru pracovníka**

Předmět fakturovaného výkonu	Základní cena v Kč	19 % DPH v Kč	Celková částka v Kč
Organizační poradenství	17.910,--	3.403,--	21.313,--
Internet	5.361,--	1.018,60	6.379,60
Inzerát v periodiku	21.645,--	4.112,--	25.757,--
<b>Celkem</b>	<b>44.916,--</b>	<b>8.533,60</b>	<b>53.449,60</b>

Zdroj: vlastní

Po sečtení jednotlivých položek je výsledná cena za pomoc personální agentury při výběru pracovníka Kč 53.449,60. Z tabulky je vidět, že opravdu tato metoda výběru pracovníka patří k nejdražším způsobům.

Je nutné ještě dodat, že ceny personálních agentur jsou podobné, náklady by se pohybovaly v rozmezí Kč 45.000,-- až Kč 65.000,-- za službu provedenou na jedno pracovní místo. Při opakované spolupráci nabízejí některé agentury klientské slevy, avšak ceny zůstávají stále v nastíněném rozmezí.

Z dostupných zdrojů byl také vytvořen žebříček metod podle jejich nákladovosti, který byl v konečné podobě takový:

1. Spolupráce s úřadem práce.
2. Zaměstnanec z vnitřních zdrojů.
3. Doporučení stávajícího zaměstnance.
4. Inzerát.
5. Personální agentura.

### **3. 3. 2. 3 Výběr vhodné alternativy**

Na prvních místech se umístily metody spolupráce s úřadem práce a zaměstnanec z vnitřních zdrojů. Bohužel žádný takový zaměstnanec v době nutnosti obsadit volné pracovní místo nebyl, byla tedy jako nejvhodnější z hlediska ekonomického i z hlediska výhod pro zaměstnavatele zvolena možnost využít spolupráci s úřadem práce.

Na dalších místech se poté umístila možnost podání inzerátu, protože společnost v době potřeby žádné doporučení od zaměstnance nedostala. Jako poslední možnost zůstala spolupráce s personálními agenturami, neboť tato metoda je velmi finančně nákladná a kromě zkrácení času, který by byl věnován pohovoru, neplynuly by pro společnost Městský rozvojový fond a. s. žádné další výhody.

### **3. 3. 3. Spolupráce s úřadem práce**

Na základě ekonomického zhodnocení byla společností Městský rozvojový fond Pardubice a. s. jako první zvolena metoda spolupráce s úřadem práce, který předložil program na doplnění nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, což je program krajského charakteru na podporu pracovního zařazení osob z vybraných skupin uchazečů, kteří vyžadují zvláštní péči při zprostředkovávání zaměstnání.

V rámci tohoto programu může společnost požádat o poskytnutí příspěvku na ***společensky účelné pracovní místo***, které zaměstnavatel nově zřizuje a které bude obsazovat uchazeči o zaměstnání po dobu sjednanou v dohodě. Společensky účelné pracovní místo musí být obsazováno uchazeči o zaměstnání, kterým nelze jiným způsobem uplatnění zajistit a patří do znevýhodněných skupin. Mezi znevýhodněné skupiny patří:

- ❑ absolventi škol s evidencí do 6 měsíců, bez praxe,
- ❑ osoby pečující o dítě do 15 let s evidencí do 12 měsíců,
- ❑ uchazeči starší 50 let s délkou evidence do 12 měsíců.

Aby společnost získala příspěvek, musela splnit několik podmínek:

- zaměstnavatel musí přijmout do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání až po podpisu dohody,

- pracovní poměr musí být stanoven na dobu *neurčitou* a na *plný pracovní úvazek* (v odůvodněných případech lze sjednat zkrácený pracovní úvazek),
- zaměstnavatel musí při stanovení mzdy dodržet výši mzdových tarifů daných podle nařízení vlády č. 333/1993 Sb. v platném znění,
- zaměstnavatel musí předložit úplné a správné měsíční vyúčtování mezd vyplacených zaměstnavatelem zaměstnanci na vyhrazeném místě, protože v případě nedodržení termínu pro předložení vyúčtování nemusí být příspěvek proplacen,
- zaměstnavatel musí mít kvalifikační a materiální předpoklady pro realizaci programu,
- zaměstnavatel přijme do pracovního poměru osoby, které jsou z cílových skupin,
- zaměstnavatel nesmí mít v evidenci zachyceny daňové nedoplatky, nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a na příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zaměstnavatel nesmí být v likvidaci ani v konkurzním nebo vyrovnávacím řízení a na jeho majetek není veden výkon rozhodnutí nebo zřízeno soudcovské zástavní právo nebo zástavní právo správce daně.

### **3. 3. 3. 1 Postup řízení s úřadem práce**

Úřadu práce muselo být nejprve ohlášeno volné pracovní místa s jeho charakteristikou a dále musela být podána přihláška, což znamená žádost o poskytnutí finančního příspěvku aktivní politiky zaměstnanosti, která se podává na místně příslušný úřad práce dle sídla resp. místa zřízení společensky účelného pracovního místa.

Oddělení aktivní politiky zaměstnanosti posoudilo a prověřilo všechny podstatné skutečnosti a předložilo přihlášku, resp. žádost, komisi úřadu práce pro aktivní politiku zaměstnanosti. Tato žádost je se poté projedná a v případě kladného vyjádření je postoupena ke schválení vedení úřadu práce. Celé vyřizování přihlášky, resp. žádosti, až po její schválení trvá zpravidla od dvou do čtyř týdnů.

Po schválení přihlášky, resp. žádosti, vedením úřadu práce je přihláška vyřízena a teprve v této chvíli mohlo dojít k sepsání dohody mezi Městským rozvojovým fondem Pardubice a. s. a Úřadem práce v Pardubicích.

Na základě schválené přihlášky, resp. žádosti, zaměstnavatele provedl odbor zprostředkování Úřadu práce v Pardubicích výběr vhodných uchazečů dle podmínek dohody a potřeb MRFP a. s., který posléze přijal uchazeče na vytvářené nové pracovní místo. Uchazeč o zaměstnání doporučený úřadem práce mohl být Městským rozvojovým fondem a. s., který byl doposud žadatelem, přijat do pracovního poměru až po podpisu dohody o zřízení společensky účelného pracovního místa s Úřadem práce v Pardubicích.

MRFP a. s. musel předložit úřadu práce kopie pracovních smluv nejpozději do 10 pracovních dnů ode dne, kdy vznikl pracovní poměr, popřípadě by musel oznámit ukončení pracovního poměru.

V případě příspěvku na mzdové náklady musel MRFP a. s. měsíčně písemně vykazovat a doručit úřadu práce mzdové náklady na jednotlivá obsazená místa včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na všeobecné zdravotní pojištění.

### **3. 3. 3. 2 Žádost o poskytnutí finančního příspěvku**

Druhým krokem v procesu poskytnutí finančního příspěvku a jednání s úřadem práce vůbec, jak už bylo naznačeno, bylo podání žádosti o poskytnutí finančního příspěvku. Tuto žádost bylo možné stáhnout na stránkách Úřadu práce v Pardubicích, popřípadě by ji Úřad práce v Pardubicích na vyžádání zaslal na e-mailovou adresu.

Tato žádost vychází ze zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. a vyhlášky č. 518/2004 Sb., která zákon o zaměstnanosti provádí.

Obsahuje:

- identifikační údaje zaměstnavatele (název zaměstnavatele, adresu sídla nebo místa podnikání zaměstnavatele),

- adresu pracoviště zaměstnavatele a předmět podnikání,
- oprávněný zástupce zaměstnavatele,
- kontaktní adresu pro jednání s úřadem práce,
- bankovní spojení zaměstnavatele,
- právní formu zaměstnavatele,
- jakou formou žádá zaměstnavatel o poskytnutí příspěvku,
- jaké náklady zaměstnavatel předpokládá (počet zřizovaných pracovních míst, předpokládané náklady na zřízení pracovních míst v Kč),
- zda je či není plátcem DPH, zda je či není v likvidaci nebo v konkurzním řízení,
- prohlášení zaměstnavatele, že není příjemcem peněžních prostředků poskytovaných na stejný účel ze státního rozpočtu, strukturálních fondů EU, popř. z jiných programů a projektů EU a rovněž o tyto prostředky nepožádal

K této žádosti bylo nutné doložit několik dalších dokladů, mezi něž patří:

- ❑ Doklad prokazující právní formu zaměstnavatele.
- ❑ Potvrzení, že zaměstnavatel,
  - nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky,
  - nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejném zdravotním pojištění,
  - nemá nedoplatek na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na politiku zaměstnanosti.

V případech, kdy zaměstnavatel má některý z výše uvedených nedoplatků, ale bylo mu povoleno splácení ve splátkách a zaměstnavatel není v prodlení se splácením splátek, lze příspěvek poskytnout. Tyto skutečnosti je však zaměstnavatel rovněž povinen doložit.
- ❑ Čestné prohlášení, že zaměstnavatel nemá nedoplatek na pojistném a penále na veřejném zdravotním pojištění u ostatních zdravotních pojišťoven.
- ❑ Doklad o zřízení účtu u peněžního ústavu.
- ❑ Charakteristiku zřizovaných pracovních míst.
- ❑ Podnikatelský záměr, který bude obsahovat:
  - předmět činnosti,

- dobu využití SÚPM a dobu, která je nutná pro jeho zřízení,
- předpokládanou efektivnost vytvořených pracovních míst,
- marketingovou studii trhu v dané komoditě (předpoklad odbytu výrobku nebo služeb),
- náklady spojené ze zřízením pracovního místa,
- předpokládaný roční zisk,
- konkurence firmy,
- přednosti a nedostatky podnikatelské činnosti,
- ekonomický rozbor firmy s výhledem na 2 roky a 1 rokem historie,
- charakteristiku flexibility firmy v případě poklesu odbytu.

Skutečnou podobu žádosti o příspěvek na společensky účelná pracovní místa zřizovaná pro uchazeče o zaměstnání příkládám v příloze č. 8.

Součástí této žádosti byla také charakteristika zřizovaných pracovních míst, která obsahovala:

- ☐ profese,
- ☐ klasifikaci zaměstnání,
- ☐ počet pracovních míst,
- ☐ zda jsou či nejsou pracovní místa vhodná pro osoby se zdravotním postižením,
- ☐ charakteristika pracovního místa,
- ☐ předpokládané datum zřízení pracovního místa,
- ☐ pracovní úvazek,
- ☐ předpokládaná hrubá mzda v korunách za měsíc,
- ☐ směnnost,
- ☐ od kdy do kdy trvá pracovní doba,
- ☐ délka požadované praxe,
- ☐ požadované vzdělání,
- ☐ popř. další požadavky.

Podobu přílohy o charakteristice zřizovaných pracovních míst příkládám v příloze č. 9.

### **3. 3. 3. 3 Dohoda o vyhrazení pracovního místa – úhrada mzdových nákladů**

Stanovisko hodnotící komise bylo doporučující, žádost tedy vyhověla z hlediska formálních náležitostí. Úřad práce zajistil administrativní zpracování žádosti a byly zpracovány podklady pro posouzení žádosti hodnotící komisí, a tak byly připraveny podklady pro sepsání dohody o vyhrazení pracovního místa – úhrada mzdových nákladů, kterou přikládám v příloze č. 10.

Tato dohoda je rozdělena do sedmi článků a konkrétně obsahuje:

- 1) Název, adresa sídla a identifikační číslo poskytovatele (úřadu práce) a žadatele (zaměstnavatele).*
- 2) Účel poskytnutí příspěvku:*
  - v případě Městského rozvojového fondu a. s. je to:
    - vyhrazení pracovního místa pro uchazeče o zaměstnání evidovaného úřadem práce,
    - stanovení výše, doby poskytování a způsobu úhrady příspěvku zaměstnavateli.
- 3) Podmínky, za kterých bude příspěvek poskytován:*
  - charakteristika pracovního místa,
  - místo výkonu práce,
  - specifikace uchazeče o zaměstnání,
  - uzavření pracovního poměru na dobu neurčitou,
  - použití příspěvku výhradně na krytí skutečně vyplacených mezd a jejich náhrad včetně pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění a vrácení příspěvku nebo jeho poměrné části, pokud mu jeho zaviněním byl příspěvek poskytnut neprávem nebo ve vyšší částce než náležel, ve lhůtě a způsobem stanoveným ve výzvě úřadu práce.
- 4) Výši a termín poskytnutí příspěvku:*
  - příspěvek ve výši Kč 6. 750,-- za měsíc
  - po dobu od 1. 2. 2006 do 31. 7. 2006,
  - splatnost je do 30 kalendářních dnů od předložení vyúčtování vyplacené mzdy zaměstnance.



- 5) *Způsob kontroly plnění sjednaných podmínek.*
- 6) *Závazek příjemce vrátit příspěvek nebo jeho poměrnou část:*
- pokud mu jeho zaviněním byl příspěvek poskytnut neprávem nebo ve vyšší částce, než náležel,
  - lhůtu a podmínky vrácení příspěvku.
- 7) *Ujednání o vypovězení dohody:*
- výpovědní lhůta činí jeden měsíc,
  - počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení písemné odpovědi.
- 8) *Další ujednání:*
- závazek předložit pracovní smlouvu do 10 dnů od vzniku pracovního poměru,
  - závazek písemně vykazovat a doručovat mzdové náklady,
  - oznamování změn,
  - prohlášení, že nemá:
    - v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky,
    - nemá nedoplatek na pojistném a na penále na všeobecné zdravotní pojištění nebo na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
  - prohlášení, že nepožádal o finanční prostředky ze státního rozpočtu na stejný účel.

#### **3. 3. 3. 4 Výše příspěvku**

Výše příspěvku je různá a skutečné procento a délka poskytování tohoto příspěvku závisí na příslušném úřadu práce. Jsou zde však daná pravidla pro maximální určení výše tohoto příspěvku. Ta pravidla jsou:

- pokud v kalendářním měsíci předcházejícím dni podání žádosti o příspěvek míra nezaměstnanosti v daném okrese nedosahuje průměrné míry nezaměstnanosti v České republice, může maximálně činit čtyřnásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku a při zřízení více než 10 pracovních míst na základě jedné dohody může výše příspěvku na jedno společensky účelné pracovní místo činit maximálně šestinásobek této průměrné mzdy,

- pokud v kalendářním měsíci předcházejícím dni podání žádosti o příspěvek míra nezaměstnanosti v daném okrese dosahuje průměrné míry nezaměstnanosti v České republice nebo je vyšší, může maximálně činit šestinásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku a při zřízení více než 10 pracovních míst na základě jedné dohody může výše příspěvku na jedno společensky účelné pracovní místo činit maximálně osminásobek této průměrné mzdy.

Příspěvek na jedno společensky účelné pracovní místo může být poskytován až do výše vyplacených mzdových nákladů na zaměstnance přijatého na společensky účelné pracovní místo, včetně pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance, ale po dobu nejdéle 12 měsíců.

### **3. 3. 3. 5 Výsledek jednání s úřadem práce**

Městský rozvojový fond Pardubice a. s. splnil veškeré požadavky, které na něj byly kladeny v souvislosti s vytvořením společensky účelného pracovního místa a následně s poskytnutím finančního příspěvku.

Úřad práce v Pardubicích skutečně vybral zaměstnance, který nastoupil na nové pracovní místo od 1. 2. 2006. Byly vystaveny veškeré doklady a podklady, které byly odeslány na tento úřad práce. Finanční příspěvek byl odeslán na bankovní účet, a to ve výši Kč 6.750,--. Tento příspěvek by byl posílán 6 měsíců.

Spolupráce s Úřadem práce v Pardubicích trvala 2 měsíce, kdy bylo celkem poskytnuto Kč 13.500,-- na hrubou mzdu nového zaměstnance. Vedoucí pracovník, který se staral o nového zaměstnance však nakonec usoudil, že tento zaměstnanec přidělenou práci není schopen vykonávat. Úřad práce v Pardubicích tak nenašel vhodného kandidáta, který by splnil požadavky daného pracovního místa, a tak musela být spolupráce ukončena a ukončena byla i dohoda o vyhrazení pracovního místa.

Zaměstnanec bylo možno v tomto případě propustit pouze ve zkušební době, která byla ale sjednána, a to na 3 měsíce. Na konci druhého měsíce byl tedy s tímto pracovníkem ukončen pracovní poměr a Úřad práce v Pardubicích ho opět zařadil do své databáze uchazečů o zaměstnání.

Toto místo nezůstalo zcela prázdné, na dobu, než bude vybrán jiný zaměstnanec zastoupí na tomto pracovním místě jiný pracovník přidělený na ČEZ Arénu. Je to možné, protože tato práce je vykonávána na směny, lze tedy upravit plán a uvolnit sem jiného pracovníka.

### **3. 3. 4 Inzerce**

Na základě vyhodnocení metod v kapitole 3. 3. 2 se přistoupilo k druhé možnosti, která v tomto případě byla inzerce ve sdělovacích prostředcích. Znamenalo to vytvořit a zveřejnit inzerát, který nabízí toto místo, a poté uskutečnit výběr pracovníka, pozvat ho na osobní pohovor, připravit dotazník pro vyhodnocení pohovoru a pracovníka skutečně vybrat a přijmout.

#### **3. 3. 4. 1 Sepsání inzerátů a odezva na ně**

K vytvoření inzerátu byla použita data, která bylo nutné předložit Úřadu práce v Pardubicích v podobě popisu a charakteristiky pracovního místa, kterou je možné najít v kapitole 3. 3. 1. 2. Tento inzerát byl uveřejněn ve Východočeském Deníku Bohemia – Pardubických novinách, ve zkrácené formě v inzertních novinách Anonce na internetových stránkách tohoto periodika, na vývěškách Úřadu práce v Pardubicích a dalších místech, která jsou k tomuto účelu určena.



**MRFP**

## Městský rozvojový fond Pardubice a.s.

U Divadla 828, 530 02 Pardubice

Zapsáno v obch. rejstříku Krajského soudu v Hradci Králové oddíl B, vložka 1822

Společnost Městský rozvojový fond Pardubice a. s. přijme pracovníka na pozici:

### ***vrátný***

#### **Náplň práce:**

- zajišťuje provoz ČEZ Arény,
- poskytuje informační servis návštěvníkům objektu,
- obsluhuje telefonní ústřednu,
- ovládá systém EPS a EZS,
- provádí základní ovládání světel a vnitřní rozhlasový okruh,
- nepřetržitě monitoruje vnitřní a vnější prostor arény prostřednictvím kamer.

#### **Požadujeme:**

- nižší střední odborné vzdělání,
- samostatnost a spolehlivost.

#### **Nabízíme:**

- vhodná práce pro zaměstnance se změněnou pracovní schopností a absolventy,
- dobré pracovní podmínky,
- firemní výhody.

Své strukturované životopisy zasílejte prosím na níže uvedenou emailovou adresu nebo na adresu společnosti nejdéle do 31. 3. 2006.

#### **Kontakt:**

Městský rozvojový fond Pardubice a. s.

Dáša Votavová

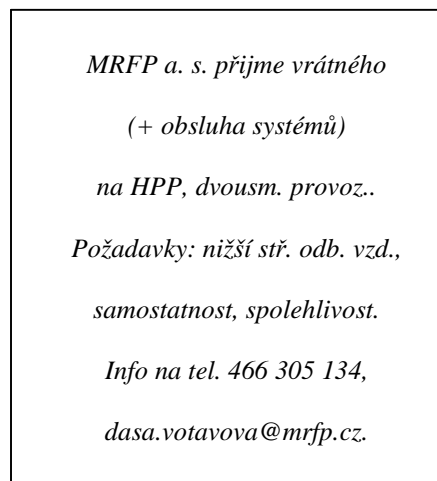
U Divadla 828, 530 02 Pardubice

Tel.: 466 305 134

Email: [dasa.votavova@mrfp.cz](mailto:dasa.votavova@mrfp.cz)

### **Obr. 7 Inzerát pro pracovní místo vrátného**

Zdroj: vlastní



**Obr. 8 Zkrácená forma inzerátu**

Zdroj: vlastní

Inzerát měl odezvu v podobě jedenácti odpovědí. Z těchto došlých a doručených odpovědí byl proveden předvýběr, který znamenal pročtení přiložených životopisů a dalších referencí a jejich porovnáním s požadavky společnosti. Nakonec bylo zjištěno, že podmínkám tohoto pracovního místa vyhovují 3 potenciální zaměstnanci.

Ostatní uchazeč byli vyrozuměni zdvořilým odmítavým dopisem s poděkováním za zájem o práci v Městském rozvojovém fondu Pardubice a. s. Jako součást tohoto dopisu jim bylo také oznámeno, že byli zařazení do databáze žádostí o práci v této společnosti, což znamená, že objeví-li se další pracovní místo a bude některý uchazeč o práci z této databáze vyhovovat podmínkám tohoto místa, bude přednostně osloven.

Vyhovující uchazeči o práci byli také vyrozuměni a pozváni na ústní pohovor v konkrétní čas a na konkrétní místo. Z reakce na inzerát měla společnost již k dispozici průvodní dopis, v němž uchazeči vysvětlovali, proč se o místo zajímají a životopisy, od některých dokonce hodnocení (reference) z předchozích pracovišť.

### **3. 3. 4. 2 Ústní pohovor**

Než se uchazeči dostavili do společnosti k ústnímu pohovoru, vedoucí pracovník důkladně prostudoval informace, které měl k dispozici. Od uchazeče se především tedy vyžadovaly tyto dokumenty:

- životopisy,
- doklady o vzdělání,
- další možné certifikáty a osvědčení,
- příp. reference.

Uchazeči byli jednotlivě zváni k ústnímu pohovoru s budoucím nadřízeným pracovníkem z ČEZ Arény a pracovníkem z vedení společnosti. V průběhu pohovoru byly ověřovány informace ze životopisu a tazatelé se snažili tyto informace doplnit, popřípadě upřesnit. Byla-li uvedena např. funkce z předchozího zaměstnání, ptali se na obsah této funkce, co konkrétně uchazeč vykonával, apod.

Uchazeči byli také poskytnuty informace o společnosti, o podmínkách pracovního poměru. Je také na uchazeči, aby zvážil, zda míra nezkušenosti v budoucí práci je překonatelná praxí nebo vzděláváním.

Neposlední součástí se stala otázka týkající se výše mzdy. Uchazeč byl tázán jakou výši si představuje a poté mu byla navržena konkrétní výše mzdy, na které se pracovník z multifunkční ČEZ Arény s ředitelem společnosti dohodli. Bylo nakonec na uchazeči, zda by takovou výši mzdy přijme nebo odmítne.

### **3. 3. 4. 3 Vyhodnocení pohovoru**

K vyhodnocení pohovoru byl jako podpůrný prostředek vytvořen zvláštní dotazník, do kterého je možné tazateli (budoucí nadřízený pracovník a vedoucí pracovník společnosti) zaznamenávat ohodnocení některých odpovědí. Byl vytvořen k zachování objektivity při výběru pracovníka.

**Dotazník k vyhodnocení pohovoru**

**1. Praxe v oboru**

- |                     |                          |        |
|---------------------|--------------------------|--------|
| a) více než pět let | <input type="checkbox"/> | 3 body |
| b) 2 – 5 let        | <input type="checkbox"/> | 2 body |
| c) 1 rok            | <input type="checkbox"/> | 1 bod  |
| d) bez praxe.       | <input type="checkbox"/> | 0 bodů |

**2. Vzdělání**

- |                              |                          |        |
|------------------------------|--------------------------|--------|
| a) SŠ technické              | <input type="checkbox"/> | 3 body |
| b) vyučen v technickém oboru | <input type="checkbox"/> | 2 body |
| c) SŠ jiného směru           | <input type="checkbox"/> | 1 bod  |
| d) vyučen v jiném oboru      | <input type="checkbox"/> | 0 bodů |

**3. Znalost výpočetní techniky**

- |                          |                          |        |
|--------------------------|--------------------------|--------|
| a) velmi dobrá           | <input type="checkbox"/> | 3 body |
| b) dobrá                 | <input type="checkbox"/> | 2 body |
| c) základní znalosti     | <input type="checkbox"/> | 1 bod  |
| d) nikdy s PC nepracoval | <input type="checkbox"/> | 0 bodů |

**4. Znalost EPS, EZS**

- |                      |                          |        |
|----------------------|--------------------------|--------|
| a) velmi dobrá       | <input type="checkbox"/> | 3 body |
| b) dobrá             | <input type="checkbox"/> | 2 body |
| c) základní znalosti | <input type="checkbox"/> | 1 bod  |
| d) nikdy neslyšel    | <input type="checkbox"/> | 0 bodů |

**5. Komunikativnost**

- |                       |                          |        |
|-----------------------|--------------------------|--------|
| a) velmi dobrá        | <input type="checkbox"/> | 3 body |
| b) dobrá              | <input type="checkbox"/> | 2 body |
| c) málo komunikativní | <input type="checkbox"/> | 1 bod  |
| d) nekomunikativní    | <input type="checkbox"/> | 0 bodů |

**Obr. 9 Dotazník k vyhodnocení pohovoru, str. 1**

Zdroj: vlastní

6. Vykonávání obdobné práce		
a) vykonával	<input type="checkbox"/>	2 body
b) pouze brigádně	<input type="checkbox"/>	1 bod
c) nevykonával	<input type="checkbox"/>	0 bodů
7. Role zaměstnání v žebříčku hodnot		
a) žije prací	<input type="checkbox"/>	2 body
b) nutná součást	<input type="checkbox"/>	1 bod
c) žádná	<input type="checkbox"/>	0 bodů
8. Řešení krizových situací		
a) aktivní	<input type="checkbox"/>	2 body
b) aktivní zmatečné	<input type="checkbox"/>	1 bod
c) pasivní	<input type="checkbox"/>	0 bodů
9. Očekávání platu		
a) odpovídající plat	<input type="checkbox"/>	2 body
b) příliš nízký plat	<input type="checkbox"/>	1 bod
c) nadstandardní plat	<input type="checkbox"/>	0 bodů
10. Akceptace mzdové nabídky		
a) akceptuje	<input type="checkbox"/>	2 body
b) je ochoten akceptovat	<input type="checkbox"/>	1 bod
c) neakceptuje	ukončení jednání.	
_____		
<b>Celkový počet bodů</b>	.....	

**Obr. 10 Dotazník k vyhodnocení pohovoru, str. 2**

Zdroj: vlastní



Tento dotazník byl vytvořen ke srovnání uchazečů. Lepším kandidátem bude uchazeč s větším počtem dosažených bodů. Vyplnění tohoto dotazníku se může u jednotlivých tazatelů lišit, ale rozdíl by neměl být příliš výrazný. Celkový výsledek by se měl shodovat.

Společnost Městský rozvojový fond a. s. nevyužila k obsazení volného místa žádné jiné metody. Spoléhá se na ústní pohovor. V případě obsazení pracovního místa s názvem vrátný (+ obsluha systémů) by ani nebyly další metody na místě.

Lze však říci, že u některých pracovních pozic, zvláště vyšších, jsou další metody využívány, některé méně, některé více. Byl proveden výzkum a jeho výsledky jsou takové:

**Tab. 9 Srovnání nákladů u běžných metod výběru**

Typ testu	Náklady v USD	Užití firmami v %
Test schopností	5 – 100	42
Situační interview	25 – 50	5 – 20
Simulační test	50 – 500	75
Assessment centre	50 – 2000	6
Biodata	5 – 25	11
Standardní pohovor	25 – 50	70
Osobnostní test	1 – 100	5
Grafologie	50 – 250	5
Vyšetření na drogy	35 – 90	25
Alkoholové vyšetření	10 – 35	13
Genetické vyšetření	35 – 450	1

Zdroj: SCHULER, R. S., HUBER, V. L. *Personnel and Human Ressource Management*. 4. ed. New York: West Publishing Company, 1990, str. 156

Z tabulky je patrné, že standardní pohovor, který společnost Městský rozvojový fond a. s. použila je jednou z nejčastěji používaných metod a patří mezi středně nákladné.

### **3. 3. 4. 4 Přijímání a orientace pracovníka**

Při probíhání pohovoru byly průběžně vyplňovány předem připravené dotazníky. Jeden uchazeč odmítl nabídku na vyšší mzdy, byl tedy vyloučen na své přání z procesu výběru. Zbylí dva uchazeči byli porovnání na základě bodového ohodnocení. Po konečné poradě tazatelů byl skutečně vybrán uchazeč s větším počtem dosažených bodů a oba tazatelé se v jeho výběru shodli.

O výsledku ústního pohovoru byli nejprve informováni vybraný uchazeč. Tento uchazeč během tří dnů stvrdil volbu tazatelů svým souhlasem. Nyní byl o výsledku informován písemným vyjádřením i druhý uchazeč.

Před podpisem pracovní smlouvy byl nový pracovník požádán o vyplnění osobního dotazníku, který obsahuje:

- základní osobní údaje ( příjmení, jméno, titul, rodné příjmení, datum a místo narození, trvalé a přechodné bydliště uchazeče, číslo občanského průkazu, rodné číslo, rodinný stav, státní příslušnost )
- název zdravotní pojišťovny,
- název banky a číslo účtu pro zasílání mzdy,
- údaje o rodinných příslušnících (jméno, datum narození, bydliště a zaměstnání nebo název studované školy u manželky, dětí a ostatních vyživovaných osob,
- údaje o dokončeném vzdělání (druh školy, obor, rok ukončení, druh zkoušky,
- údaje o nedokončeném vzdělání (druh školy, obor, rok ukončení, počet tříd/semestrů),
- údaje o probíhajícím vzdělání (druh školy, obor, rok ukončení, počet tříd/semestrů),
- průběh dvou posledně vykonávaných zaměstnání (organizace a její sídlo, pracovní zařazení a od kdy do kdy byla tato práce vykonávána),
- zda pobírá uchazeč důchod (v případě, že ano, jeho druh a datum výměru),
- má-li zdravotní znevýhodnění, datum výměru, současný zdravotní stav),
- zda má uchazeč ještě jiný pracovní poměr (pokud ano, název zaměstnavatele, sídlo, od kdy ho vykonává, druh činnosti a úvazek),

- zda má stanovené srážky ze mzdy jako výživné nebo půjčky (pokud ano, kým jsou stanovené, z kterého dne a v jaké výši byly srážky stanoveny)
- prohlášení o nezamlčení všech důležitých informací a o pravdivosti uvedených údajů,
- datum, ke kterému je dotazník vyplňován,
- podpis uchazeče.

Osobní dotazník používaný ve společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. byl schválen vedením společnosti a obsahuje údaje nutné k možnosti uzavření pracovního poměru. Jeho konkrétní podoba je přiložena v příloze č. 11.

Nový pracovník podepsal pracovní smlouvu se zkušební dobou 3 měsíců a na dobu určitou. Od prvního dne následujícího měsíce se stal zaměstnancem společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. V případě spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele bude po roce podepsána nová pracovní smlouva na dobu neurčitou.

Nyní byl nový pracovník poslán na zdravotní prohlídku, která je povinná u každého nového zaměstnance. Dále byl poučen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Nakonec byl uveden na své pracovní místo a zaškolen.

## 4 Závěr

Tato diplomová práce ve své teoretické i praktické části ukázala, že dnes má podnik k dispozici řadu možností, jak oslovit, získat a vybrat vhodného kandidáta. Byly identifikovány možnosti pro získávání a výběr pracovníka. Následně bylo provedeno ekonomické zhodnocení a výběr vhodné metody pro obsazení volného pracovního místa ve společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. Celý proces získávání a výběru pracovníků bylo nutné přizpůsobit konkrétním podmínkám společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a. s. a pracovnímu místu.

Jako nejvhodnější se s ohledem na konkrétní pracovní pozici jevila spolupráce s úřadem práce. Tato společnost mohla zaměstnat osoby se zdravotním postižením, absolventy nebo osoby, které nelze dlouhodobě umístit na pracovní místo, bylo tak zřízeno společensky účelné pracovní místo, na jehož základě bylo možno požádat o příspěvek na jeho vytvoření. Tato metoda však nevedla k požadovanému cíli, který byl zpracován v této diplomové práci, bylo tedy potřeba zvolit jinou z metod výběru pracovníků.

Druhou metodou, která byla navržena na základě ekonomického zhodnocení, byla tedy inzerce v tisku. Je to jedna z nejběžnějších metod, na kterou navazuje předvýběr kandidátů pro osobní pohovor. Bylo třeba vytvořit inzerát v plné i zkrácené formě pro různé druhy tisku. Osobní pohovor bylo nutné dále vyhodnotit, aby byl vybrán jeden pracovník, bylo tedy nutné navrhnout dotazník, který tazatelé použili k objektivnímu výběru pracovníka.

Společnost Městský rozvojový fond Pardubice a. s. ověřila dvě z metod získávání a výběru pracovníků a pokud tomu bude popis a charakteristika pracovního místa odpovídat, může je obě pro další volné pracovní místo použít. Na vyhodnocení osobního pohovoru lze opět využít navržený dotazník, popřípadě některé otázky více specifikovat, nahradit nebo doplnit. Lze tedy říci, že systém získávání a výběru pracovníků navržený v této diplomové práci může být i výchozím systémem do budoucna.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-614-5
- [2] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- [3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3
- [4] LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2
- [5] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru – jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0215-0
- [6] SCHULER, R. S., HUBER, V. L. *Personnel and Human Ressource Management*. 4. ed. New York: West Publishing Company, 1990. ISBN 0-314-56277-X
- [7] ŠUBRT, B. a kol. *Abeceda mzdové účetní 2005*. 15. vyd. Praha: ANAG, 2005. ISBN 80-7263-252-3
- [8] Zákon č. 65/1965 Sb, ve znění pozdějších předpisů, Zákoník práce
- [9] Zákon č. 435/2004 Sb, ve znění pozdějších předpisů, zákon o zaměstnanosti
- [10] Informace o fondu [online]. [cit. 7. 2. 2006]. Dostupné z: <[http://www.mrfp.cz/informace\\_o\\_fondu.htm](http://www.mrfp.cz/informace_o_fondu.htm)>
- [11] Interní materiály Městského rozvojového fondu a. s.

## Seznam příloh

- Příloha 1: Organizační schéma
- Příloha 2: Pracovní smlouva
- Příloha 3: Mzdový výměr
- Příloha 4: Dohoda o provedení práce
- Příloha 5: Dohoda o pracovní činnosti
- Příloha 6: Výpis z obchodního rejstříku
- Příloha 7: Ceník inzerátů ve Východočeských Denících Bohemia
- Příloha 8: Žádost o příspěvek na společensky účelné pracovní místo
- Příloha 9: Charakteristika pracovního místa
- Příloha 10: Dohoda o vyhrazení pracovního místa – úhrada mzdových nákladů
- Příloha 11: Osobní dotazník